

ÁP DỤNG KAIZEN CHO DOANH NGHIỆP LÀNG NGHỀ ĐỂ NÂNG CAO NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG

Nguyễn Thị Hạnh¹

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Nguyễn Thị Kim Ngân

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Bùi Anh Tuấn

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Vũ Hoàng Nam

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận: 02/10/2020; **Ngày hoàn thành phản biện:** 07/12/2020; **Ngày duyệt đăng:** 23/12/2020

Tóm tắt: Nghiên cứu trình bày thực tiễn quá trình chuyển giao mô hình áp dụng các công cụ cải tiến Kaizen nhằm nâng cao năng suất tại các doanh nghiệp làng nghề (DNLN) thuộc khu vực phía Bắc Việt Nam. Với phương pháp thử nghiệm mô hình tại 60 doanh nghiệp (DN) sản xuất tại ba nhóm làng nghề, nghiên cứu đã chứng minh tính hiệu quả và cần thiết trong quá trình thúc đẩy tinh thần cải tiến, từ đó nâng cao năng suất và chất lượng tại DNLN. Do đó, nghiên cứu phân tích cụ thể hiệu quả của quá trình chuyển giao mô hình và đề xuất các giải pháp đối với nhà nước, nhà trường và DN nhằm nhân rộng áp dụng Kaizen cho các DN vừa và nhỏ nói chung và cho các DNLN nói riêng của Việt Nam.

Từ khóa: Kaizen, Năng suất, Doanh nghiệp làng nghề, Việt Nam

APPLYING A KAIZEN MANAGEMENT CONSULTING MODEL TO ENHANCE PRODUCTIVITY OF ENTERPRISES IN VILLAGE INDUSTRIES IN VIETNAM

Abstract: This study presents the application of a Kaizen management model to enhance productivity of enterprises in village industries in Northern Vietnam. Sixty manufacturing enterprises in three village industries were provided with training and consulting services on Kaizen management. The Kaizen management consulting model was proven to be effective to boost productivity of enterprises in the village industries. Five recommendations were proposed to the government, universities and enterprises to replicate the Kaizen management consulting model in other enterprises in village industries all over Vietnam.

Keywords: Kaizen, Productivity, Village industries, Vietnam

¹ Tác giả liên hệ, Email: hanhnt@ftu.edu.vn

1. Đặt vấn đề

Nhật Bản rất thành công với triết lý quản lý Kaizen. Nhờ đó, các DN Nhật Bản đã tạo ra các sản phẩm có chất lượng và đạt được năng suất cao. Kaizen là cách thức đạt được các mục tiêu dài hạn thông qua sự nỗ lực bền bỉ trong từng hoạt động cụ thể và chi tiết. Kaizen là tư duy quản lý cải tiến liên tục (Continuous Improvement) trên tiến trình hướng đến mục tiêu của tổ chức (Long, 2010). Điểm khác biệt của Kaizen so với phương thức quản lý phương Tây đó là thành công được xây dựng dựa trên sự đóng góp của tất cả các cá nhân trong tổ chức từ lãnh đạo cấp cao nhất đến nhân viên. Áp dụng Kaizen sẽ góp phần giảm thiểu mâu thuẫn giữa hiệu quả và hiệu suất trong quá trình ra quyết định như các nhà quản lý phương Tây đôi khi phải đối mặt giữa mục tiêu ngắn hạn và dài hạn.

DN vừa và nhỏ (DNVVN) là một trong những trụ cột của khu vực kinh tế tư nhân. Phát triển các DNVVN là một trong những ưu tiên hàng đầu trong các chính sách phát triển hiện nay. Do nhiều DNVVN đang tồn tại trong các làng nghề nên phát triển các làng nghề ở Việt Nam sẽ góp phần phát triển khu vực kinh tế tư nhân và công nghiệp hóa, hiện đại hóa khu vực nông thôn. Hiện nay, hơn 5.400 làng nghề trải dài trên khắp đất nước dù tạo ra nhiều việc làm cho người lao động nhưng còn gặp phải rất nhiều thách thức để cạnh tranh, tồn tại và phát triển bền vững (Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, 2018). Các DNLN phải đối mặt với nhiều khó khăn như quy mô nhỏ, năng lực quản lý, tài chính hạn chế, năng suất và chất lượng sản phẩm chưa cao dẫn đến năng lực cạnh tranh còn thấp. Vì vậy, nâng cao năng suất, chất lượng của sản phẩm là một trong những mục tiêu quan trọng nhằm gia tăng năng lực cạnh tranh cho các DNLN.

Để nâng cao năng lực cạnh tranh cho các DNLN, điểm cốt lõi là phải nâng cao năng lực quản trị cho các DN. Việc ứng dụng các hệ thống quản lý, mô hình, công cụ cải tiến năng suất và chất lượng mới, hiện đại, có hệ thống sẽ là giải pháp đột phá giúp các DN trong các làng nghề phá vỡ vòng luẩn quẩn của năng suất, chất lượng thấp, từ đó vươn lên chiếm lĩnh thị trường và phát triển bền vững. Triết lý Kaizen và các công cụ của Kaizen đặc biệt hữu hiệu với các DNLN do việc áp dụng không phức tạp, không đòi hỏi các khoản đầu tư lớn và phù hợp với các đặc thù của DNLN.

Bài viết này tập trung phân tích những thuận lợi và khó khăn khi triển khai Kaizen tại các DN ở một số làng nghề Việt Nam, những hoạt động đã triển khai cũng như những kết quả bước đầu trong quá trình triển khai Kaizen. Qua đó, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp đối với việc phát triển các DNLN nói riêng và DNVVN nói chung. Bố cục của bài viết gồm năm phần, ngoài phần đặt vấn đề, trong nội dung tiếp theo sẽ là một số lý thuyết liên quan đến Kaizen và DNLN. Phần chính trong nghiên cứu là phần ba và bốn: thực tế áp dụng Kaizen tại các DNLN và đề xuất cho việc áp dụng hiệu quả Kaizen. Phần cuối cùng là kết luận.

2. Khái quát về Kaizen

Kaizen là triết lý quản lý mới của Nhật Bản được hoàn thiện kể từ sau Chiến tranh thế giới thứ II và được giới thiệu đầu tiên vào năm 1986 qua cuốn sách “Kaizen, chìa khoá của sự thành công về quản lý của Nhật Bản” của giáo sư Masaaki Imai. Ông đã chỉ ra sự khác biệt trong cách quản lý của các công ty ở các nước phương Tây và Nhật Bản. Theo nghiên cứu này, các công ty ở các nước phương Tây thường tập trung vào các chiến lược đổi mới trong ngắn hạn và thường áp dụng sự đổi mới mang tính đột phá nhằm mang lại sự thay đổi rõ rệt cho công ty trong ngắn hạn. Ngược lại, các DN Nhật Bản thì tập trung vào cải tiến liên tục và dài hạn, triết lý này không cần đầu tư quá nhiều kinh phí mà tập trung vào nâng cao hiệu suất làm việc của người lao động.

Ngay từ khi Kaizen được Imai giới thiệu vào năm 1986, nhiều nhà nghiên cứu và nhà thực hành đã đề xuất các định nghĩa Kaizen từ nhiều góc độ khác nhau dựa trên nghiên cứu và kinh nghiệm thực hành. Kaizen là cách tiếp cận mang tính triết lý và có hệ thống, trong tiếng Nhật, Kaizen được ghép từ “Kai” có nghĩa là thay đổi và “zen” là “tốt hơn”, Kaizen là thay đổi để tốt hơn (Palmer, 2001). Bên cạnh đó, Kaizen còn được xem như là một phương pháp hay nguyên tắc cải tiến (Lillrank & Kano, 1989). Từ Gemba trong Kaizen được hiểu là cải tiến liên tục (Continuous Improvement) và đây được xem là chiến lược thiết yếu với các DN trong môi trường kinh doanh cạnh tranh (Dean & Robinson, 1991). Khi áp dụng trong DN, Kaizen nghĩa là cải tiến liên tục và đòi hỏi sự cam kết và nỗ lực của mọi người, các cán bộ quản lý cũng như người lao động (Imai, 1986). Kaizen là phương pháp ít tốn kém nhưng mang lại hiệu quả cao trong công việc nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ và giảm chi phí hoạt động (Williamson, 1997). Bản chất của Kaizen là người nào thực hiện một nhiệm vụ cụ thể sẽ am hiểu rõ nhất về nhiệm vụ đó, như vậy, bằng cách tham gia và chứng tỏ sự tự tin vào khả năng, họ sẽ làm chủ được quy trình và sẽ đạt được mức cao nhất của yêu cầu nhiệm vụ (Gibb & Davies, 1990). Từ quan điểm như vậy, Kaizen không chỉ nâng cao năng lực cạnh tranh của DN nói chung mà còn đẩy mạnh hiệu quả làm việc của từng người lao động, bởi vì tiền đề dựa trên khái niệm rằng tất cả mọi người đều quan tâm đến cải tiến. Tiền đề áp dụng mô hình quản lý Kaizen là làm cho công việc của mọi người dễ dàng hơn bằng cách chia thành các bộ phận, nghiên cứu và đưa ra cải tiến. Thông điệp được lan rộng đến từng người trong tổ chức và mỗi một người đều là một nhân tố đóng góp. Như vậy, Kaizen với mỗi cá nhân là thái độ về cải tiến liên tục và đối với DN cũng là thái độ của DN về cải tiến liên tục.

Kaizen được các học giả trên khắp thế giới nghiên cứu và có nhiều cách tiếp cận khác nhau. Lillrank & cộng sự (2001) đã chỉ ra có bốn hướng khi thiết kế các công cụ cải tiến theo cá nhân hoặc theo nhóm, trong đó được chia thành nhóm đa nhiệm hoặc đơn nhiệm, nhóm có các thành viên cùng cấp bậc hoặc đa dạng cấp bậc. Nghiên cứu của Suárez-Barraza & Miguel-Dávila (2011) tổng hợp rằng có bốn trường phái của các tác giả theo cách tiếp cận thực hành ứng dụng Kaizen

trong DN. Đó là cải tiến chớp nhoáng (Kaizen Blitz), cải tiến liên tục (Gemba Kaizen), cải tiến văn phòng (office Kaizen) và hệ thống đề xuất cải tiến (Kaizen Teian). Trong đó, mô hình thực hiện Kaizen của dự án dựa trên cách tiếp cận của hệ thống đề xuất cải tiến - Kaizen Teian. Teian (1992) cho rằng ý nghĩa của Kaizen không chỉ là cải tiến mà còn đại diện cho sự đồng hành cùng sự thay đổi của DN hàng ngày, do đó Kaizen có thể được áp dụng cho tất cả các bộ phận trong DN.

Từ cách tiếp cận như vậy, nhiều DN có thể được cải tiến liên tục để có nhiều phương pháp ứng dụng khác nhau đưa khái niệm này vào thực tiễn quản lý. Nhiều học giả và nhà thực hành đã đúc kết và phát triển nhiều phương pháp ứng dụng của Kaizen để đóng góp thêm vào lý thuyết và thực tiễn. Theo Dhongade & cộng sự (2013), quy trình quản lý Kaizen bao gồm các bước như sau: lựa chọn quy trình, tạo nhóm, đặt mục tiêu, lập kế hoạch, quan sát và phân tích hiện trạng, thiết lập kế hoạch thực hiện và triển khai. Theo Imai (1986), chi tiết các công cụ thực tế áp dụng Kaizen như Kiểm soát chất lượng toàn diện (Total Quality Control); Vòng tròn chất lượng (Quality Circle); Hệ thống đề xuất (Suggestion System); Bảo trì năng suất toàn diện (Total Productivity Maintenance), 5S, Just-in-time, Tự động hoá (Jidoka) và các công cụ thống kê từ các nghiên cứu về áp dụng Kaizen trong lĩnh vực quản lý.

Đối với hướng nghiên cứu về ứng dụng Kaizen, nhiều nhà nghiên cứu tiến hành các nghiên cứu về việc áp dụng Kaizen trong phạm vi tổ chức nhằm khám phá và kiểm tra tính phù hợp của các phương pháp Kaizen trong lĩnh vực thực tiễn. Wickens (1990) đã tiến hành một nghiên cứu tại nhà máy sản xuất mô tô ở Anh, nghiên cứu nhấn mạnh rằng làm việc nhóm, khả năng lãnh đạo và tính linh hoạt có thể cải thiện quá trình triển khai các phương pháp Kaizen và chỉ ra rằng việc trao đổi trực tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên của họ có thể đóng góp tích cực vào việc thực hiện Kaizen. Lee (2000) đã kiểm tra tính phù hợp của các công cụ Kaizen bằng cách áp dụng 5S và các chương trình đào tạo nhóm cải tiến tại một công ty thực phẩm, nghiên cứu cho thấy rằng hiệu suất nhân viên và môi trường làm việc được cải thiện rõ rệt, giảm tỷ lệ lỗi và giảm thời gian lãng phí trong quá trình làm việc.

3. Thực tiễn áp dụng Kaizen cho doanh nghiệp ở một số làng nghề

Dự án “Thúc đẩy hoạt động năng suất và chất lượng” là một dự án lớn của Bộ Khoa học và Công nghệ Việt Nam nhằm mục tiêu nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của DN Việt Nam đến năm 2020. Trong khuôn khổ của Dự án này, trường Đại học Ngoại thương được giao thực hiện Nhiệm vụ “Hỗ trợ các DNLN áp dụng công cụ cải tiến Kaizen để nâng cao năng suất chất lượng, hiệu quả sản xuất, kinh doanh”. Để thực hiện nhiệm vụ này, Trường Đại học Ngoại thương đã triển khai các hoạt động hội thảo giới thiệu thông tin, các khóa đào tạo, các hoạt động tư vấn trực tiếp tại DN về triết lý và các công cụ cải tiến Kaizen cho gần 60 DN trong một số làng nghề tại khu vực Hà Nội và Thái Bình: Làng nghề Trát Cầu (Thường Tín, Hà Nội) sản xuất chần, ga và gói đệm; Làng nghề La Phù (Hoài Đức, Hà Nội) sản xuất

đồ len; Làng nghề Rùa (Thanh Oai, Hà Nội) sản xuất đồ kim khí; Làng nghề Bát Tràng (Gia Lâm, Hà Nội) sản xuất đồ gốm, sứ; và Làng nghề Phương La (Hưng Hà, Thái Bình) dệt và sản xuất các loại khăn.

Quá trình lựa chọn mẫu nghiên cứu thử nghiệm mô hình bao gồm 3 bước, cụ thể là tổ chức hội thảo phổ biến, đào tạo chung về các công cụ cải tiến và cuối cùng là thực hiện tư vấn tại hiện trường để kiểm chứng và đánh giá mô hình. Cụ thể, nhóm nghiên cứu đã tổ chức 2 hội thảo phổ biến về mô hình áp dụng các công cụ cải tiến được thực hiện vào Quý I năm 2019, thu hút được 146 DNLN ở khu vực phía Bắc, sau đó, 80 DN đồng ý tham gia vào các khoá đào tạo công cụ cải tiến được thực hiện trong Quý II, III và IV năm 2019, từ đó nhóm nghiên cứu lựa chọn 60 DN để thực hiện tư vấn áp dụng mô hình cải tiến tại hiện trường dựa vào sự đồng ý của DN. Quá trình triển khai bước đầu ở các DNLN cho thấy có nhiều thuận lợi và khó khăn khi triển khai Kaizen cho DNLN Việt Nam.

3.1 Những thuận lợi khi triển khai Kaizen cho doanh nghiệp làng nghề

Các chính sách khuyến khích làng nghề và doanh nghiệp làng nghề

Các DNVVN nói chung, DNLN nói riêng được đặc biệt quan tâm khuyến khích phát triển trong những năm gần đây. Các làng nghề cũng là đối tượng được ưu tiên phát triển. Ở nhiều làng nghề, các khu, cụm, điểm công nghiệp đã được xây dựng. Các cơ sở sản xuất trước đây nằm trong các khu dân cư của làng nghề nay được chuyển sang các khu, cụm, điểm công nghiệp của các làng nghề nên có nhiều điều kiện để mở rộng sản xuất do mặt bằng sản xuất lớn hơn; hạ tầng đường xá, cấp điện, cấp thoát nước được cải thiện và chi phí điện, nước thấp. Nhiều cơ sở sản xuất khi chuyển ra các khu, cụm, điểm công nghiệp đã mở rộng quy mô, đăng ký thành lập DN và tổ chức sản xuất theo hướng hiện đại, bài bản và có tính tổ chức cao hơn.

Việc triển khai đào tạo, tư vấn các mô hình, công cụ quản lý mới, hiện đại tới các DNLN được các địa phương, hiệp hội làng nghề ủng hộ. Sự hợp tác của các địa phương và hiệp hội là điều kiện hết sức quan trọng để triển khai các hoạt động đào tạo và tư vấn do phần lớn các DN đều chưa hiểu hoặc hiểu không rõ vai trò và tầm quan trọng của các mô hình và công cụ quản lý mới.

Đặc thù “cụm” và tính “cộng đồng” của làng nghề

Hai đặc điểm quan trọng của làng nghề như đã phân tích ở trên giúp việc triển khai áp dụng Kaizen tại làng nghề có nhiều thuận lợi. Thứ nhất, làng nghề là nơi tập trung số lượng lớn các DN sản xuất các sản phẩm giống nhau hoặc tương tự như nhau trong một khu vực địa lý nhỏ. Thứ hai, làng nghề có đặc tính liên kết, chia sẻ, tính cộng đồng cao giữa các DN, cơ sở sản xuất, giữa chủ và thợ, giữa DN và các đối tác của DN. Do vậy, việc áp dụng các công cụ cải tiến Kaizen có thể sẽ lan toả nhanh hơn so với việc đào tạo từng DN đơn lẻ không nằm trong làng nghề.

Sự lan tỏa nhanh chóng của thông tin hàm ý về phương thức tiến hành đào tạo và tư vấn áp dụng Kaizen cho các DN trong làng nghề. Nếu một vài mô hình điểm về áp dụng các công cụ cải tiến Kaizen được triển khai thành công với những kết quả hiện hữu, có thể lượng hóa rõ ràng, đo đếm được, việc triển khai áp dụng Kaizen có thể dễ dàng lan tỏa tới các DN tương tự khác trong làng nghề. Sự lan tỏa sẽ bắt đầu từ những DN mà chủ có quan hệ họ hàng gần với chủ DN đã triển khai mô hình. Thực tế, mỗi DN sẽ có những đặc thù riêng nhưng khi sản xuất những sản phẩm giống nhau các DN có thể dễ dàng áp dụng mô hình điểm. Sự chia sẻ (ít nhất là trong phạm vi gia đình nhỏ) sẽ là kênh quan trọng để nhân rộng mô hình áp dụng các công cụ cải tiến Kaizen trong các làng nghề.

Sự phát triển nhanh chóng của các doanh nghiệp làng nghề và nhu cầu về mô hình, công cụ quản lý mới

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, thu nhập của người dân tăng cao, vì vậy, nhu cầu đối với các sản phẩm của làng nghề cũng tăng lên. Bên cạnh đó, hội nhập kinh tế đã giúp một số sản phẩm của các làng nghề vượt ra khỏi khuôn khổ của thị trường nội địa để xuất khẩu sang nhiều quốc gia. Một số làng nghề như La Phù (Hoài Đức, Hà Nội) trước đây chủ yếu xuất khẩu sang Đông Âu thì nay đã vươn sang các thị trường mới như Hoa Kỳ và EU. Cầu tăng lên đã kéo theo cung sản phẩm và quy mô của các DNLN được mở rộng. Do đó, nhu cầu về mô hình quản lý mới, hiện đại, đáp ứng được quy mô lớn hơn, đặc thù kinh doanh phức tạp hơn và thị trường sản phẩm mới cũng tăng lên tương ứng. “Chiếc áo” quản lý theo mô hình truyền thống, cha truyền con nối của các DN đã quá chật và không còn phù hợp với bối cảnh mới. Một số DN đã nhận thấy rõ điều này. Đây là điểm thuận lợi để triển khai các mô hình, công cụ quản lý mới và hiện đại.

Sự phù hợp của Kaizen đối với doanh nghiệp làng nghề

Việc áp dụng các công cụ cải tiến Kaizen, ví dụ như 5S có tính khả thi cao đối với các DN trong làng nghề vì việc áp dụng không đòi hỏi một lượng vốn đầu tư lớn. Các công cụ cải tiến Kaizen có nhiều mức độ phức tạp khác nhau và ở những mức độ nhất định, ví dụ như việc áp dụng 5S có thể dễ dàng triển khai ở các DN. Điều này thực sự phù hợp với các DN ở các làng nghề với các đặc tính như quy mô nhỏ, hạn chế về nguồn lực.

3.2 Những khó khăn khi triển khai Kaizen cho doanh nghiệp làng nghề

Chính sách hỗ trợ dàn trải và chưa hỗ trợ đổi mới quản lý

Chính sách phát triển làng nghề đã có nhưng còn chung chung, chưa cụ thể. Thứ nhất, các chính sách phát triển làng nghề hiện nay còn dàn trải. Làng nghề thiếu nhiều điều kiện cho phát triển từ vốn, công nghệ, nhân lực, thông tin, quản lý... Các chính sách phát triển làng nghề hiện nay thiếu sự ưu tiên. Nhiều dự án, chương trình hoặc chông chéo hoặc dàn trải nên hiệu quả chưa cao. Với nguồn lực

hạn chế, các chính sách chưa chỉ rõ cần ưu tiên đầu tư vào mắt xích nào, yếu tố nào để tạo sự đột phá, để phá vỡ vòng luẩn quẩn cho các làng nghề. Nhóm nghiên cứu cho rằng nâng cao năng lực quản lý và trang bị các mô hình, công cụ quản lý phù hợp cho các DNLN cần phải được đặt vào vị trí ưu tiên số một hiện nay.

Hiện nay, các chính sách vẫn chỉ dừng lại ở khuyến khích, hỗ trợ các DNLN đổi mới, sáng tạo các sản phẩm mới, áp dụng máy móc, thiết bị mới, chuyển giao công nghệ mới, tìm kiếm các thị trường mới mà chưa tập trung hỗ trợ các DNLN đổi mới, sáng tạo trong phương thức quản lý. Nếu tư duy, kiến thức, kỹ năng và trình độ quản lý của chủ DN được nâng cao, các DN được trang bị mô hình, công cụ quản lý mới, thì đây sẽ chính là chìa khóa để mở ra các đổi mới khác về sản phẩm, quy trình và marketing.

Đặc thù cạnh tranh trong làng nghề

Làng nghề là nơi các DN sản xuất những sản phẩm giống nhau hoặc tương tự nhau. Bên cạnh đó, sản phẩm của một số làng nghề dựa nhiều vào bí quyết gia truyền và kinh nghiệm thực tiễn của một số người. Sự lan tỏa thông tin trong làng nghề có thể rất nhanh chóng do sự gần gũi về địa lý. DN khác có thể dễ dàng sao chép những ý tưởng, công nghệ mới. Vì vậy, DNLN luôn tìm mọi cách để giữ kín bí quyết, mô hình kinh doanh và thông tin của mình. Sự chia sẻ (nếu có) cũng chỉ diễn ra trong một nhóm rất nhỏ giữa những người thân trong gia đình và cũng chỉ dừng lại ở một số nội dung. Năng lực đổi mới, sáng tạo liên tục của DNLN cũng hạn chế. Do đó, họ không sẵn sàng chia sẻ cho các DN khác và sự lan tỏa mô hình, công cụ quản lý mới có thể bị hạn chế trong các làng nghề.

Đặc thù truyền thống và chất lượng nguồn nhân lực của làng nghề

Đặc thù truyền thống của làng nghề thể hiện các bí quyết, kinh nghiệm trong đó có kinh nghiệm quản lý được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác thông qua quá trình tương tác trực tiếp trong sản xuất, kinh doanh. Đặc thù truyền thống thể hiện ở niềm tự hào (đôi khi là tự tin thái quá) của khá nhiều chủ DN về sự thành công của DN và làng nghề từ xưa tới nay. Đối với nhiều chủ DN, sự phát triển của làng nghề từ hàng chục, thậm chí là hàng trăm năm nay thuần túy dựa trên những kiến thức, kinh nghiệm được chia sẻ, chuyển giao từ thế hệ trước là minh chứng về sự hiệu quả của truyền thống và kinh nghiệm. Do vậy, nhiều chủ DN có tư duy không phù hợp và từ đó không thấy việc đổi mới mô hình và công cụ quản lý là cần thiết. Nhiều chủ DN chưa tiếp xúc nhiều với các mô hình quản lý ở bên ngoài làng nghề. Họ thậm chí đánh giá thấp những mô hình quản lý mới và hiện đại.

Bản chất Kaizen tự nó không đem lại năng suất, chất lượng cho DNLN, mà chính những người áp dụng Kaizen phải tìm cách để biến nó thành công cụ hỗ trợ nâng cao năng suất và chất lượng. Thực trạng ở các DNLN Việt Nam cho thấy, trình độ học vấn nói chung và trình độ quản lý nói riêng của chủ DN còn thấp, chủ yếu dựa vào kinh nghiệm “cha truyền con nối”, và hầu như không được trang bị các kỹ

năng quản trị DN hiện đại. Bên cạnh đó, trình độ học vấn, kiến thức, tay nghề của công nhân (chủ yếu là lao động thủ công, chưa được đào tạo hoặc chỉ được đào tạo thông qua lao động trực tiếp hoặc truyền nghề trong gia đình) còn thấp hơn.

Vì vậy, các DNLN gặp phải trở ngại để đổi mới mô hình quản lý chủ yếu là do sức ì tâm lý không muốn thay đổi và do thói quen lâu đời đã trong tiềm thức. Do vậy, việc tuyên truyền, vận động để trước hết là chủ DN và sau đó là toàn thể người lao động thay đổi nhận thức, hiểu rõ lợi ích của Kaizen, từ đó hưởng ứng và tham gia một cách tích cực đóng vai trò quan trọng. Để Kaizen thực sự trở thành văn hóa của DN cần phải có nhiều thời gian. Có thể quá trình triển khai Kaizen sẽ diễn ra như sau: thời gian đầu là sự hào hứng và sôi nổi, tiếp theo là sự hời hợt và giai đoạn cuối cùng là không quan tâm hoặc do không có một phương pháp duy trì thích hợp dẫn đến sự thất bại của DN khi áp dụng Kaizen. Do vậy, việc chuyển giao để DN tự duy trì Kaizen là hết sức quan trọng.

3.3 Một số kết quả triển khai áp dụng Kaizen cho doanh nghiệp làng nghề

Nhóm nghiên cứu đã tiến hành các hoạt động đào tạo và tư vấn áp dụng Kaizen (chủ yếu tập trung vào 5S cùng một số hoạt động phát hiện và giảm 7 loại lãng phí) cho các DNLN thuộc 3 lĩnh vực: dệt may, cơ khí và gốm sứ, trong đó, các DN dệt may được triển khai ở quy mô rộng hơn do số lượng lớn các DN hoạt động trong ngành này. Sau khi tiến hành đào tạo nâng cao nhận thức và khoanh vùng vấn đề, tìm hiểu nguyên nhân để loại bỏ lãng phí, cải tiến năng suất lao động, đại diện các DN đã tích cực tham gia và tiếp thu các khái niệm liên quan đến Kaizen như 5S, 7 lãng phí, cân bằng chuyên và nhíp sản xuất để về triển khai cụ thể tại công việc của mình.

Thay đổi về nhận thức sau khi đào tạo về Kaizen

- 100% thành viên Ban lãnh đạo và cán bộ chủ chốt từ tổ trưởng trở lên tham gia khóa đào tạo về Kaizen đã được nâng cao nhận thức về sự cần thiết của Kaizen trong việc tăng năng suất, hiệu quả sản xuất kinh doanh sản phẩm của DN; bắt đầu triển khai các hoạt động cải tiến.

- 100% cán bộ, công nhân tham gia khóa đào tạo đã hiểu và sẵn sàng tham gia Đề án “Ứng dụng Kaizen nâng cao năng suất hiệu quả sản xuất kinh doanh” bằng hành động cụ thể như chấp hành nội quy, tự giác lao động, chuyên cần, làm việc nhóm...

- Nhiều DN đã thành lập Ban điều hành Kaizen và Giám đốc là trưởng ban, có chế độ khen thưởng để khuyến khích nhân viên thực hành cải tiến.

Thực hành các công cụ cải tiến Kaizen bước đầu tại các DNLN

- Ứng dụng 3S (Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ) trong việc sàng lọc, sắp xếp gọn gàng, ngăn nắp, phân loại, bố trí nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm gọn gàng, khoa học, dễ tìm kiếm hơn đồng thời vệ sinh công nghiệp các phân xưởng, có quy định về vệ sinh thường xuyên trong khu vực công ty.

- Ứng dụng hệ thống nhận diện lỗi/tồn thất và giảm thiểu lỗi/tồn thất trong sản xuất.

- Ứng dụng cân bằng chuyên và thay đổi mặt bằng sản xuất, bố trí lại sản xuất theo hướng khoa học hơn, hiệu quả hơn theo đúng dòng chảy nguyên vật liệu.

- Ứng dụng công cụ Quản lý chất lượng tổng thể (TQM - Total quality management) đối với các DN sử dụng nhiều máy móc nhằm đảm bảo duy trì chất lượng hoạt động của máy như công việc tiêu chuẩn cho nhân viên đứng máy, hình ảnh hướng dẫn trực quan và hệ thống tiếp nhận lỗi bán tự động.

- Thực hiện xây dựng nhóm cải tiến với các quy định và văn bản hoá các kết quả thực hiện để hướng đến xây dựng văn hoá cải tiến trong DN và tạo động lực cải tiến cho nhân viên trong công ty.

Kết quả cải tiến năng suất, chất lượng bước đầu

- Thay đổi nhận thức của chủ DN, hướng đến tư duy cải tiến liên tục và nhận thức được vai trò quan trọng của cải tiến liên tục với sự phát triển của DN.

- Tỷ lệ tăng năng suất tại đa số DN là từ 10% đến 20%, cá biệt có những DN đạt tỷ lệ tăng năng suất từ 50% đến 70%.

- Lương của người lao động được điều chỉnh tăng trung bình khoảng 15%, cá biệt có những trường hợp sau khi chuyên môn hoá năng suất lao động tăng nhanh nên lương được tăng vượt đến 30% mức lương trước cải tiến.

- Tăng mức độ thể hiện trực quan công nghiệp cho các DN: từ tác phong làm việc công nghiệp của nhân công đến việc bài trí nhà máy, phân xưởng chuyên nghiệp có trực quan sinh động.

Hộp 1 trình bày về thực trạng áp dụng mô hình triển khai các công cụ cải tiến Kaizen tại DN trong lĩnh vực dệt may. Trong đó, các công cụ áp dụng được cụ thể hoá và trình bày các kết quả thực hiện cải tiến. Có thể thấy, việc áp dụng Kaizen vào hoạt động sản xuất của các DN đã mang lại những kết quả tích cực và đây chính là cơ sở để nhân rộng mô hình và công cụ quản lý này tại các DN khác ở Việt Nam.

Ví dụ áp dụng mô hình triển khai các công cụ cải tiến Kaizen

Áp dụng Kaizen tại công ty dệt may xuất khẩu A tại làng nghề Phương La

Nhóm nghiên cứu đã tiếp cận với các DN trong làng nghề Phương La để tiến hành đào tạo và tư vấn. Việc tiếp cận hết sức khó khăn do tất cả các DN đều chưa từng nghe tới Kaizen và không tin tưởng vào sự thành công của dự án. Nhóm nghiên cứu đã mất rất nhiều thời gian để tiếp cận và thuyết phục DN. Trong thời gian từ tháng 7 đến hết tháng 12 năm 2019, nhóm nghiên cứu đã triển khai các hoạt động hỗ trợ các DN trong làng nghề dệt Phương La (huyện Hưng Hà, tỉnh Thái Bình) để triển khai áp dụng Kaizen trong sản xuất.

Công ty dệt may xuất khẩu A được lựa chọn để triển khai do công ty đã nhận thấy việc triển khai Kaizen phù hợp với chiến lược của công ty. Công ty được chính thức đăng ký thành lập năm 2018 với số lượng cán bộ công nhân viên hơn 350 người sản xuất các sản phẩm bao gồm khăn tắm, khăn thể thao, khăn ăn và khăn tay bông các loại để xuất khẩu sang các thị trường như Nhật Bản, Hàn Quốc và Hoa Kỳ. Công ty hiện có kế hoạch xuất khẩu sang nhiều thị trường khác ở Châu Á và Châu Phi.

Nhóm nghiên cứu đã tiến hành khóa đào tạo bao gồm bốn ngày, mỗi ngày cho 30 cán bộ, công nhân viên chủ chốt trong công ty cùng với một số khách mời đến từ các DN khác. Ngày đào tạo thứ nhất về nội dung chung “Áp dụng công cụ cải tiến Kaizen-5S để loại bỏ lãng phí và tăng năng suất”. Đây là ngày đào tạo đầu tiên nhằm nâng cao nhận thức, khoanh vùng vấn đề và tìm hiểu nguyên nhân để tiến hành loại bỏ MUDA. Ngày đào tạo thứ hai về “Áp dụng công cụ cải tiến Kaizen-5S loại bỏ lãng phí tăng năng suất”. Ngày đào tạo thứ ba về “Ứng dụng Kaizen Gemba: Xác định các vấn đề, phân tích nguyên nhân và tìm giải pháp cải tiến sản xuất”. Ngày đào tạo thứ tư về “Phương pháp loại trừ lãng phí, nâng cao năng suất các công đoạn sản xuất”.

Sau khóa đào tạo, nhóm nghiên cứu đã xác định các nội dung cần áp dụng Kaizen: 1) Ứng dụng Kaizen Gemba để cải tiến nâng cao năng suất, chất lượng kiểm hóa đầu vào khăn mộc; 2) Tư vấn thiết bị dệt kiểm và sử dụng nguyên vật liệu sợi cotton trong sản xuất khăn xuất khẩu; 3) Khắc phục lỗi tại phân xưởng may công nghiệp; 4) Khoanh vùng phân loại cho từng loại khăn có màu sắc khác nhau để tránh bay bông của loại khăn màu này sang loại khăn màu khác trong công đoạn phân loại; 5) Theo dõi, ghi chép lỗi và thời gian công đoạn may để phân tích nguyên nhân, tìm giải pháp phù hợp; 6) Sàng lọc, sắp xếp khăn dệt kiểm từ mặt đất lên Palette gọn gàng, ngăn nắp; 7) Vệ sinh công nghiệp toàn bộ phân xưởng may công nghiệp, đảm bảo chất lượng sản phẩm và loại bỏ lãng phí do di chuyển; 8) Truyền thông xây dựng văn hóa DN, bổ sung hiện thị trực quan tại các phân xưởng dưới hình thức quy chế, quy trình, khẩu hiệu.

Một trong những nhân tố quan trọng dẫn tới thành công của công ty là sự cam kết và quyết liệt của lãnh đạo. Cụ thể, 100% cán bộ chủ chốt đã tham gia đào tạo. Công ty đã thành lập Ban điều hành Kaizen gồm 6 thành viên trong đó Giám đốc là trưởng ban. Công ty đã tổ chức ngày vệ sinh công nghiệp hàng tháng tại 100% các công đoạn sản xuất theo tinh thần Kaizen, cải tiến phân lớn hiện trường kho xuất nhập nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm, xưởng may công nghiệp, xưởng dệt kiểm. Sau khi cải tiến hiện trường và cân chuyển công đoạn may công nghiệp, năng suất đã tăng lên 16%, rút ngắn 10% thời gian công đoạn dệt, phân loại khăn thể thao từ cải tiến hiện trường, loại bỏ lãng phí trong di chuyển.

Bên cạnh đó, Giám đốc công ty đã trao đổi với 02 công ty khác (có quan hệ họ hàng gần) để tiến hành triển khai áp dụng Kaizen. Hai công ty khác đã nhận lời để nhóm nghiên cứu triển khai. Đây là một bước tiến quan trọng đối với nhóm nghiên cứu, thể hiện DN đã dần có niềm tin vào nhóm nghiên cứu và đã dần chấp nhận những kết quả bước đầu. Kể từ đó, nhóm nghiên cứu có nhiều thuận lợi hơn trong việc tiếp cận với DN trong làng nghề.

Nguồn: Nhóm tác giả thực hiện

4. Đề xuất triển khai áp dụng Kaizen cho các doanh nghiệp làng nghề Việt Nam

4.1 Làng nghề và doanh nghiệp làng nghề

Khái niệm làng nghề đã được xuất hiện nhiều trong các tài liệu như văn bản, sách, báo và tạp chí trong nước, tuy nhiên đến nay chưa có một định nghĩa thống nhất mà “chấp nhận” làng nghề như một phạm trù văn hoá. Theo nhiều tài liệu lịch sử để lại, làng là một đơn vị hành chính thuộc các huyện, đứng đầu làng là lý trưởng quản lý hành chính trong làng. Đặc trưng của từng làng đều thực hiện thờ cúng thần hoàng làng, có đình làng là trụ sở hành chính của làng và có cổng làng. Bên cạnh đó, nghề trong làng nghề được hình thành từ hoạt động chuyên môn hoá các sản phẩm của địa phương. Theo thời gian “nghề” được hiểu là các hoạt động tiểu thủ công nghiệp tại địa phương mà tạo ra một khối lượng sản phẩm chiếm lĩnh thị trường thường xuyên và những người hoặc hộ sản xuất đó lấy nghề đó làm nguồn thu chủ yếu.

Theo quan điểm hiện đại, 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 và điểm công nghiệp có tính chất giới hạn về cơ sở hạ tầng trong các làng nghề (Nam, 2014).

Các làng nghề ở Việt Nam đều có một lịch sử tồn tại và phát triển lâu dài. Đôi khi, không thể biết làng nghề đã tồn tại bao nhiêu năm và chỉ biết rằng nghề, tay nghề, bí kíp, kỹ nghệ, công thức sản xuất và cách thức sản xuất đã được truyền từ nhiều thế hệ trước đây cho thế hệ hiện nay theo kiểu truyền nghề. 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, quan hệ lao động... Đây vừa là một lợi thế song cũng chính là một trong những yếu tố cản trở các yếu tố mới, hiện đại đến từ bên ngoài làng nghề.

Năm 2006, Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn đã ban hành Thông tư số 116/2006/TT-BNN đưa ra 3 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 DN, 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 DN Việt Nam 1995. Theo thống kê của Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, tính đến tháng 6-2018, cả nước có hơn 5.000 làng nghề và làng có nghề (trong đó có 1.864 làng nghề truyền thống với 115 nghề truyền thống đã được công nhận), trong đó 60% ở vùng đồng bằng sông Hồng, 23% ở khu vực miền Trung và 17% ở khu vực miền Nam. Các làng nghề đã thu hút khoảng 11 triệu lao động (khoảng 30% lực lượng lao động nông thôn), trong đó số lượng đã qua đào tạo có chứng chỉ sơ cấp trở lên chiếm 12,3%.

Phần lớn các cơ sở sản xuất trong các làng nghề là các cơ sở sản xuất 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 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 công ty trách nhiệm hữu hạn. Những thay đổi này đã mang lại sự phát triển mới cho làng nghề trong những năm gần đây. Tuy vậy, số lượng các DN có quy mô lớn hơn và được tổ chức chặt chẽ, 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, quá sức trong việc 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, sự cạnh tranh mới. Kinh nghiệm không còn phát huy vai trò với quy mô lớn hơn và DN được đặt trong bối cảnh mới. Có thể nói, tất cả các chủ DNLN đều đang thiếu đi thứ vũ khí quan trọng khi sản xuất, kinh doanh trong bối cảnh mới, đó chính là các mô hình, công cụ quản lý mới và hiện đại.

4.2 Một số đề xuất để đẩy mạnh triển khai áp dụng Kaizen cho doanh nghiệp làng nghề

Hiện nay, nhu cầu nâng cao năng suất chất lượng của các DN đang ngày trở nên cấp bách do làn sóng chuyển đổi số trở nên mạnh mẽ trong những năm vừa qua. Những DN chuyển đổi số thành công sẽ thể hiện sự vượt trội so với các DN khác. Cụ thể, khi thực hiện chuyển đổi số, điều này yêu cầu hệ thống vận hành của DN phải trở nên linh hoạt và nhanh hơn nhằm bắt kịp với nhịp điệu mới của tổ chức. Qua thời gian thực nghiệm tại các DN, đặc biệt là DN VVN tại các làng nghề, nhóm nghiên cứu đã nhận thấy rằng để nâng cao năng suất của nhóm DN này, cần có sự tham gia đồng bộ của các bên liên quan như chính phủ, tổ chức hỗ trợ và DN.

Về phía doanh nghiệp, cần thực hiện cải tiến theo hình thức gieo hạt lan toả

Cụ thể, gieo hạt chính từ một nhóm nhỏ người lao động thực hiện cải tiến mẫu rồi lan toả ra nhóm lớn người lao động trong DN. Từ một bộ phận trong DN có thể lan toả 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 và góp phần quyết định vào sự thành công của chương trình hỗ trợ.

Về phía doanh nghiệp, cần thực hiện chuyển giao giữa các thế hệ người lao động

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 thế 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 thế 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 việc chuyển giao, việc chuyển giao 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 việc 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 và phát triển được đội ngũ kế cận, không bị tổn thất khi nhân viên nghỉ việc, hay sau khi đoàn chuyên gia kết thúc dự án. 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 họ 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, việc 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.

Về phía các tổ chức hỗ trợ, cần cung cấp công cụ cải tiến nâng cao năng suất chất lượng kèm theo hướng dẫn cụ thể và dành thời gian đồng hành cùng sự thay đổi của doanh nghiệp

DNLN hầu hết chưa được tiếp cận đến những nội dung cải tiến năng suất chất lượng mà chỉ thực hiện sản xuất theo kinh nghiệm và thói quen làm nghề, do đó xảy ra thực trạng năng lực sản xuất không đáp ứng được như cầu của thị trường. Đồng thời với tính cách cố hữu truyền thống, DNLN khó chấp nhận sự thay đổi, do đó nhóm tư vấn cần phải xây dựng niềm tin về chương trình với chủ DN thông qua việc đồng hành sát sao cùng sự thay đổi của họ, hiểu được văn hoá làm việc và phong cách làm việc của DN để đưa ra các giải pháp phù hợp. Ngoài ra, các công cụ cải tiến cần được hệ thống và hướng dẫn cụ thể và chuyển giao lại cho DN dưới dạng các tình huống áp dụng điển hình giúp cho DN có thể áp dụng dễ dàng và điều này cũng làm tăng tính bền vững của dự án.

Về phía nhà nước, cần tăng cường kết nối giữa nhà nước - nhà trường - nhà doanh nghiệp trong việc nâng cao năng suất chất lượng cho doanh nghiệp làng nghề

Từ thực tế triển khai dự án hỗ trợ cho nhóm DNLN áp dụng các công cụ cải tiến Kaizen, nhóm dự án đã có những nhận định sâu sắc về tầm quan trọng về mối quan hệ này. Qua phỏng vấn hiệu quả hoạt động của nhóm, các DNLN đánh giá cao hiệu quả của dự án thông qua việc truyền tải được ý nghĩa của chương trình nhà nước tới các DN, điều mà trước đây các DN chưa từng được biết đến. Cụ thể, với vai trò là điều phối thực hiện dự án, nhà trường đã làm tốt các hoạt động như đào tạo, tư vấn từ đó thay đổi nhận thức của chủ DN và nhân viên, nhằm mang lại thay đổi đáng kể cho DN. Ngoài ra, mối liên kết này sẽ giúp thông tin được truyền tải chính xác và nhanh chóng từ Nhà nước đến nhà DN, từ đó tạo dựng niềm tin của DN về nỗ lực hỗ trợ nhóm DNLN nâng cao năng suất chất lượng.

Về phía Nhà nước, các tổ chức hỗ trợ và doanh nghiệp cần xây dựng các câu lạc bộ doanh nghiệp áp dụng Kaizen nhằm nâng cao năng suất lượng

Câu lạc bộ có vai trò tạo ra môi trường trao đổi kiến thức và tạo động lực cho các thành viên thực hiện mục tiêu chung của câu lạc bộ. Đặc biệt là các DNLN với cơ

hội trao đổi hạn chế, các câu lạc bộ Kaizen giúp DN có thêm mạng lưới để kết nối trao đổi và học tập. Theo khảo sát của nhóm nghiên cứu, động cơ tham gia câu lạc bộ của các DNLN khá đa dạng chủ yếu là DN cần một kênh để trao đổi và kết nối với nhau, đồng thời mong muốn mở rộng cơ hội hợp tác, mặt khác DN cũng muốn học tập kinh nghiệm áp dụng Kaizen từ các DN điển hình. Ngoài ra, hiện nay có các câu lạc bộ theo từng làng nghề, tuy nhiên chưa có các câu lạc bộ kết nối nhiều làng nghề với nhau, đặc biệt là các nhóm làng nghề có tính hỗ trợ lẫn nhau trong chuỗi cung ứng hàng hoá. Điểm mới của câu lạc bộ Kaizen sẽ khắc phục những mặt hạn chế của các câu lạc bộ hiện tại. Ngoài ra để gia tăng hiệu quả của các câu lạc bộ, theo kinh nghiệm của nhóm nghiên cứu cho thấy, nếu các trường đại học quản lý các câu lạc bộ thì sẽ có tính gắn kết và bền vững hơn các câu lạc bộ khác, đồng thời là kênh kết nối giữa nhà DN với Nhà nước rất hiệu quả. Vì vậy, cần thiết phải triển khai và duy trì tính thường xuyên liên tục của các câu lạc bộ này.

Các giải pháp được đề xuất ở trên đây được tổng hợp thông qua quá trình thực hiện mô hình triển khai các công cụ cải tiến Kaizen nhằm nâng cao năng suất cho các DNLN, từ đó thúc đẩy việc áp dụng mô hình hiệu quả và đạt được tính bền vững của mô hình.

5. Kết luận

Nhìn chung, mô hình Kaizen đã thực sự hiệu quả đối với nhóm DNLN mặc dù vẫn còn tồn tại những khó khăn nhất định. Với mục tiêu phát triển bền vững nhóm DNLN ở Việt Nam, là quốc gia đang từng bước phát triển và chứng minh năng lực sản xuất với thế giới trong bối cảnh làn sóng chuyển dịch nhà máy sản xuất từ Trung Quốc sang Việt Nam, triết lý Kaizen lại một lần nữa được nhấn mạnh vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực sản xuất của các DN. Bài viết này là công trình thứ ba nằm trong chuỗi các nghiên cứu thuộc đề tài “Áp dụng các công cụ cải tiến Kaizen nhằm nâng cao năng suất chất lượng cho các DNLN Việt Nam”, từ nghiên cứu mối quan hệ đặc thù các DN trong cùng làng nghề, đến việc đề xuất mô hình áp dụng các công cụ cải tiến Kaizen và thứ ba là thực trạng triển khai mô hình áp dụng các công cụ cải tiến Kaizen. Với kết luận về nhóm năm giải pháp đúc rút trong quá trình triển khai mô hình được đề xuất đối với ba “nhà” - nhà nước, nhà trường và nhà DN, nhóm nghiên cứu mong muốn mô hình này sẽ được áp dụng rộng rãi không chỉ với nhóm DNLN mà còn với các DN nhỏ và siêu nhỏ ở Việt Nam trong thời gian tới.

Tài liệu tham khảo

- Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn. (2018), Báo cáo Thống kê tháng 06 năm 2018.
- Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn. (2006), Thông tư số 116/2006/TT-BNN&PTNT về Hướng dẫn thực hiện một số nội dung của Nghị định số 66/2006/NĐ-CP của Chính phủ về phát triển ngành nghề nông thôn.
- Dean, M. & Robinson, A. (1991), “America’s most successful export to Japan: continuous improvement programs”, *Sloan Management Review*, Vol. 3, p. 67.
- Dhongade, P.M., Singh, M. & Shroufy, V.A. (2013), “A review: literature survey for the implementation of Kaizen”, *International Journal of Engineering and Innovative Technology*, Vol. 3 No. 1, pp. 57 - 60.
- Gibb, A. & Davies L. (1990), “In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business”, *International Small Business Journal*, Vol. 9 No. 1, pp. 15 - 31.
- Imai, M. (1986), *Kaizen: the key to Japan’s competitive success*, McGraw-Hill Pub. Co., New York.
- Long, Đ.T. (2010), “Triết lý Kaizen và lãnh đạo doanh nghiệp”, *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh*, Tập 26, Số 4, tr. 262 - 270.
- Lee, M. (2000), “Customer service excellence through people motivation and Kaizen”, *IEE Seminar, Kaizen: From Understanding to Action*, Vol. 5, pp. 1 - 21.
- Lillrank, P.M. & Kano, N. (1989), “Continuous improvement: quality control circles in Japanese industry”, *Center for Japanese Studies*, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Lillrank, P., Shani, A.B. & Lindberg, P. (2001), “Continuous improvement: exploring alternative organizational designs”, *Total Quality Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 41 - 55.
- 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. 03 - 13.
- Palmer, V.S. (2001), “Inventory management Kaizen”, *Proceedings of 2nd International Workshop on Engineering Management for Applied Technology*, pp. 55 - 56, Austin, USA.
- Sonobe, T. & Otsuka, K. (2006), *Cluster-based industrial development: An East Asian model*, Springer.
- Suárez-Barraza, M.F. & Miguel-Dávila, J.A. (2011), “Implementacion del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximacion gerencial japonesa en el contexto Latinoamericano”, *INNOVAR, Journal of Administrative and Social Sciences*, Vol. 21 No. 41, pp. 19 - 37.
- Teian, K. (1992), *Guiding Continuous Improvement Through Employee Suggestions*, Productivity Press, Portland, US.
- Wickens, P.D. (1990), “Production management: Japanese and british approaches”, *IEE Proceedings Science, Measurement and Technology*, Vol. 137 No. 1, pp. 52 - 54.
- Williamson, A. (1997), “Target and Kaizen costing”, *Manufacturing Engineer*, Vol. 76 No. 1, pp. 22 - 24.