

Mô hình quản lý chất lượng 5S: thực trạng và giải pháp cho các doanh nghiệp dệt may tỉnh Nam Định

Đặng Thị Thu Phương

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp

Ngành dệt may tại Nam Định là một ngành có lịch sử lâu đời và trong thời gian qua có những bước phát triển nhanh chóng. Nhưng thực tế cho thấy các doanh nghiệp dệt may trong tỉnh lại gặp rất nhiều khó khăn trước yêu cầu phải liên tục đổi mới công nghệ. Một trong những thay đổi mang tính quyết định đến sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp dệt may tỉnh Nam Định là việc triển khai ứng dụng các hệ thống quản lý chất lượng (QLCL) đặc biệt là mô hình QLCL 5S vào các khâu hoạt động của mình. Tuy nhiên qua nhiều năm thực hiện mô hình tại các doanh nghiệp, bên cạnh những thay đổi theo chiều hướng tích cực thì vẫn còn tồn tại nhiều bất cập cần phải có giải pháp khắc phục kịp thời.

1. Vai trò của hệ thống QLCL 5S tại các doanh nghiệp dệt may

Khi áp dụng mô hình QLCL 5S thành công trong doanh nghiệp, hệ thống sẽ đưa lại sự thay đổi lớn về môi trường và hiệu quả làm việc. Những thứ không cần thiết sẽ được loại bỏ khỏi nơi làm việc, những vật dụng cần thiết được xếp ngăn nắp, gọn gàng, đặt ở những vị trí thuận tiện cho người sử dụng, máy móc thiết bị trở nên sạch sẽ, được bảo dưỡng, bảo quản. Từ các hoạt động từ mô hình 5S sẽ nâng cao tinh thần lập thể, khuyến khích sự hòa đồng của mọi người, qua đó người làm việc sẽ có thái độ tích cực, có trách nhiệm và ý thức hơn với công việc.

Ngày nay, mô hình 5S là một chương trình nâng cao năng suất rất phổ biến ở Nhật Bản và dần dần trở nên phổ biến ở nhiều nước khác vì các lợi ích cụ thể sau:

- Nâng cao năng suất
- Nâng cao chất lượng
- Giảm chi phí
- Giao hàng đúng hạn
- An toàn cho người lao động
- Nâng cao tinh thần làm việc

Bên cạnh đó, thông qua việc triển khai mô hình 5S đã và đang đem lại những lợi ích cho doanh nghiệp cũng như mang lại lợi ích cho con người.

- Thứ nhất, đem lại môi trường làm việc thân ái hơn. Khi thực hiện 5S, mọi người làm việc trong môi trường sạch sẽ, mọi thứ được sắp xếp một cách khoa học, thuận lợi cho công việc.

- Thứ hai, giúp cho công việc của nhân viên trong doanh nghiệp thực hiện một cách hiệu quả. Chẳng

hạn, đối với một nhân viên trong dây chuyền sản xuất, mọi thứ cần thiết đều được sắp xếp, sẽ không mất thời gian di chuyển để lấy những dụng cụ cần thiết, những bán thành phẩm, để dâng lấy được chúng và chú tâm hơn vào công việc của mình.

- Thứ ba, đem lại cho nhân viên sự an toàn hơn. Những thứ chưa cần thiết sẽ được sắp xếp vào vị trí thích hợp, không gây trở ngại cho nhân viên khi thực hiện công việc, đồng thời môi trường được vệ sinh sạch sẽ sẽ tạo ra sự an toàn trong công việc.

- Thứ tư, góp phần đem đến chất lượng sản phẩm an toàn, đạt được lòng tin của người sử dụng.

Trên cơ sở những lợi ích đó, chúng ta có thể giải thích vì sao ngày càng có nhiều doanh nghiệp tham gia thực hiện 5S. Mô hình 5S có thể áp dụng đối với mọi cấp doanh nghiệp dù doanh nghiệp đó nhỏ, vừa hay lớn, có thể áp dụng đối với các doanh nghiệp trong bất kỳ loại hình kinh doanh nào (sản xuất, thương mại, dịch vụ...). Triết lý 5S để hiểu, không đòi hỏi phải hiểu biết những thuật ngữ khó. Và một lý do nữa đã nêu ra ở trên, đó là xuất phát từ bản chất con người đều thích sạch sẽ, thoải mái và sự ngăn nắp tại phòng ban và phân xưởng.

2. Thực trạng ứng dụng mô hình QLCL 5S tại các doanh nghiệp dệt may tỉnh Nam Định

2.1. Những thành tựu đạt được

Tại Việt Nam nói chung và tỉnh Nam Định nói riêng, 5S đã du nhập khá lâu, số lượng doanh nghiệp áp dụng cũng ngày càng tăng. Cùng với sự hỗ trợ của các cơ quan quản lý của Tỉnh và các tổ chức, trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp, 5S được triển khai trong nhiều doanh nghiệp dệt may tại Nam Định. Có thể thấy, hầu

hết các doanh nghiệp bước đầu thực hiện tốt và các hoạt động 5S đã mang lại nhiều cải tiến trong sản xuất và kinh doanh. Có thể thấy, quá trình quản lý 5S tại một số doanh nghiệp dệt may của tỉnh cũng đã đạt nhiều thành tích đáng kể trong việc giảm thiểu chi phí sản xuất, tăng khả năng mở rộng diện tích sản xuất, đơn giản hóa thao tác giúp hỗ trợ công nhân thực hiện thao tác đơn giản, nhanh gọn, giúp nâng cao năng suất sản xuất không những tăng doanh thu và lợi nhuận cho các doanh nghiệp mà còn tạo ra môi trường làm việc an toàn.

2.2. Những hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân

Theo thống kê, trên 80% doanh nghiệp đã thực hiện tốt việc đào tạo và thành lập Ban chỉ đạo 5S và các tiêu chuẩn 5S. Việc duy trì hoạt động 5S tại các khu vực trong công ty như văn phòng, showroom, nhà kho đã khá tốt, tuy nhiên việc thực hiện 5S tại nhà máy, phân xưởng thì vẫn chưa được duy trì hiệu quả. Một vấn đề rất cần lưu ý là việc phát triển 5S trong mạng lưới cung ứng vẫn chưa được các doanh nghiệp chú trọng. Đây vẫn là một hạn chế rất lớn trong việc áp dụng 5S tại các doanh nghiệp nên vẫn chưa đạt được hiệu quả như các doanh nghiệp mong muốn. Với hiệu quả rõ rệt, các hoạt động 5S này đã được thực hiện khá bài bản tại một số doanh nghiệp dệt may trong tỉnh. Tuy nhiên, số lượng doanh nghiệp đã áp dụng 5S còn tương đối hạn chế. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp này chỉ mới thành công ở mức 3S. Trong khi đó, 4S và 5S, mặc dù đã được áp dụng song chưa thể duy trì đến đâu và ổn định. Như vậy, vấn đề tồn tại ở đây là 5S vẫn chưa phát triển toàn diện ở cả số lượng và chất lượng. Có thể tinh đến các nguyên nhân sau:

Nguyên nhân 1: Thiếu sự cam kết của lãnh đạo doanh nghiệp khi thực hiện 5S Trong một doanh nghiệp, lãnh đạo là người đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng chiến lược cũng như lên kế hoạch hoạt động cho doanh nghiệp, trong đó bao gồm cả việc thực hiện 5S. Người lãnh đạo sẽ đặt ra mục tiêu cũng như hoạch định các nguồn lực cần thiết cho kế hoạch triển khai 5S thành công. Thêm vào đó, sự cam kết mạnh mẽ của lãnh đạo doanh nghiệp sẽ giúp nâng cao nhận thức của nhân viên và khuyến khích họ thực hiện 5S hiệu quả hơn. Do vậy, đây có thể xem là nguyên nhân quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả của doanh nghiệp khi áp dụng 5S.

Nguyên nhân 2: Việc tuyên truyền về 5S chưa thực sự hiệu quả Tuy khai niệm 5S đã xuất hiện ở Việt Nam khoảng 10 năm, song với nhiều doanh nghiệp dệt may của tỉnh, đây vẫn có thể xem là một khái niệm mới. Do việc tuyên truyền, phổ biến phương pháp này tới các doanh nghiệp chưa hiệu quả nên số lượng doanh nghiệp biết tới, áp dụng và khai thác lợi ích từ 5S còn hạn chế.

Nguyên nhân 3: Thiếu sự hỗ trợ từ các chuyên gia 5S Hiện nay số lượng chuyên gia về 5S tại Việt Nam nói chung và tại tỉnh Nam Định nói riêng vẫn còn

tuong đối hạn chế. Điều này khiến các doanh nghiệp muốn áp dụng 5S gặp không ít khó khăn bởi sự khác nhau về môi trường kinh doanh và văn hóa làm việc giữa Việt Nam và Nhật Bản - nơi ra đời phương pháp 5S - đòi hỏi những chuyên gia không chỉ am hiểu về phương pháp mà còn cả về các đặc điểm của doanh nghiệp Việt Nam, từ đó mới có thể đưa ra những chương trình đào tạo và tư vấn phù hợp, kịp thời.

Nguyên nhân 4: Thiếu sự đào tạo bài bản về 5S tại doanh nghiệp. Để có thể tiếp cận, đi đến hiểu, áp dụng và khai thác hiệu quả những lợi ích mà phương pháp 5S đem lại, đào tạo là yêu cầu cơ bản trong các bước triển khai. Các chương trình đào tạo cần rõ ràng theo từng giai đoạn, phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp và đối tượng học. Việc đào tạo sẽ cung cấp cái nhìn đúng và đầy đủ cho các doanh nghiệp cũng như những người sẽ thực hiện triển khai 5S, do đó nó đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định hiệu quả của quá trình triển khai phương pháp này trên thực tiễn.

Nguyên nhân 5: Thiếu tài liệu tiếng Việt về 5S. Tại Việt Nam, nguồn tài liệu về 5S chủ yếu vẫn là các tài liệu nước ngoài bằng tiếng Anh hoặc tiếng Nhật, ảnh hưởng không nhỏ đến quá trình học tập, truyền tải và tiếp cận phương pháp này. Trong khi đó, tài liệu phục vụ cho đào tạo đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng kế hoạch triển khai 5S. Do đó, phát triển tài liệu bằng tiếng Việt sẽ tạo ra nền tảng giúp việc tuyên truyền áp dụng 5S đạt hiệu quả hơn.

Nguyên nhân 6: Thiếu sự kiểm tra giám sát chặt chẽ khi thực hiện 5S. Việc giám sát thường xuyên và sâu sát sẽ đảm bảo cho việc áp dụng các phương pháp mới toàn diện và hiệu quả hơn. Nhiều doanh nghiệp dệt may của tỉnh có đặc điểm là lực lượng lao động có trình độ chưa cao, thói quen tùy tiện và ý thức kém, đây được coi là rào cản mà các doanh nghiệp cần vượt qua để có thể triển khai thành công 5S. Việc thiếu kiểm tra, giám sát sẽ làm giảm hiệu quả, thậm chí làm sai lệch các khái niệm ban đầu và dẫn đến lãng phí, ảnh hưởng tới hiệu quả sản xuất và gây lãng phí cho doanh nghiệp.

Nguyên nhân 7: Khó khăn về duy trì: Có thể diễn tả khó khăn này như sau: thời gian đầu là sự hào hứng và sôi nổi, giai đoạn tiếp theo là sự hơi hụt 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 về 5S. Trong quá trình thực hiện 5S, mỗi doanh nghiệp phải tự đặt ra tiêu chuẩn cho mình. Tiêu chuẩn ban đầu có thể thoáng hơn so với các tiêu chuẩn sau để quá trình tiếp nhận được dễ dàng, tạo điều kiện cho cải tiến liên tục mà qua đó doanh nghiệp có thể đạt được mục tiêu của mình.

Việc áp dụng 5S tại mỗi doanh nghiệp không giống nhau. Nhưng những khó khăn của hầu hết các doanh nghiệp lại tương tự nhau. Khi các khó khăn đã được kiểm soát và loại bỏ thì 5S mới thực sự là văn hóa của doanh nghiệp.

3. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả ứng dụng mô hình QLCL 5S trong các doanh nghiệp dệt may tỉnh Nam Định

Quá trình hoàn thiện, nâng cao hiệu quả ứng dụng mô hình QLCL 5S tại các doanh nghiệp dệt may trong tỉnh là quá trình lâu dài đòi hỏi sự kiên trì của các doanh nghiệp và sự hỗ trợ từ các cấp quản lý. Để khắc phục các hạn chế trong việc ứng dụng mô hình này vào hoạt động của doanh nghiệp cần phải thực hiện đồng bộ các giải pháp sau:

Thứ nhất, cần sự tham gia tích cực và tinh thần quyết tâm cao độ trong thực hiện mô hình QLCL 5S của ban lãnh đạo các doanh nghiệp. Trước hết, cần phân công nhiệm vụ rõ ràng, cụ thể cho các thành viên trong ban lãnh đạo trong việc thực hiện 5S. Đồng thời, cần tăng cường hành động của ban lãnh đạo đặc biệt là công tác kiểm tra, đôn đốc, giám sát hiệu quả của việc chấp hành các quy định 5S. Có thể nói, hành động của ban lãnh đạo là yếu tố nền tảng quyết định lối suy thành công, hiệu quả của toàn bộ quá trình triển khai mô hình 5S trong các doanh nghiệp dệt may.

Thứ hai, cần đẩy mạnh hoạt động phổ biến, tuyên truyền về lợi ích và các thực thực hiện các quy trình 5S nhằm nâng cao nhận thức và ý thức của toàn thể người lao động trong các doanh nghiệp về việc thực hiện 5S. Giải pháp này có thể được thực hiện thông qua các khóa đào tạo về 5S, các buổi hội thảo trao đổi nghiệp vụ thực hiện 5S tại các bộ phận trong và ngoài doanh nghiệp.

Thứ ba, tìm kiếm sự hỗ trợ từ các chuyên gia về 5S. Các doanh nghiệp dệt may trong tỉnh cần nỗ lực tìm kiếm sự hỗ trợ từ các chuyên gia về 5S thông qua hiệp hội dệt may, các công ty tư vấn về QLCL. Bên cạnh đó, doanh nghiệp nên đầu tư chi phí cho việc thuê chuyên gia về 5S tư vấn, hỗ trợ trực tiếp cho doanh nghiệp của mình nhằm tối đa hiệu quả của việc thực hiện hệ thống.

Thứ tư, tích cực đào tạo và đào tạo lại về hệ thống 5S cho CBCNV trong doanh nghiệp để đảm bảo mọi người lao động có thể hiểu và vận dụng được hệ thống vào công việc hàng ngày, đặc biệt là đối với người lao động mới vào Công ty.

Thứ năm, tích cực tìm kiếm tài liệu về 5S đồng thời tự xây dựng hệ thống tài liệu về hệ thống của bản thân doanh nghiệp thông qua việc đánh giá nội bộ, rút kinh nghiệm và cải tiến liên tục hệ thống.

Thứ sáu, thường xuyên giám sát, kiểm tra chặt chẽ quá trình thực hiện 5S tại các doanh nghiệp. Việc giám sát phải được thực hiện kết hợp giữa kiểm tra định kỳ với kiểm tra đột xuất, giữa việc tổ chức các cuộc kiểm tra chính thức với việc tự kiểm tra hàng ngày của người lao động để giúp kịp thời phát hiện những điểm bất hợp lý để khắc phục.

Thứ bảy, thực hiện tốt "sẵn sàng" trong doanh nghiệp. Sẵn sàng luôn là yếu tố quan trọng để duy trì và hoàn thiện mô hình 5S trong doanh nghiệp. Các

doanh nghiệp cần xây dựng bảng kế hoạch chi tiết từ công việc cần thực hiện hàng ngày đến khoảng thời gian từ 2 đến 4 năm để tăng cường sự hiệu quả toàn diện của 5S. Đồng thời thường xuyên xây dựng các phong trào thực hiện 5S tại các bộ phận để giúp duy trì tinh thần sẵn sàng thực hiện hệ thống của CBCNV. Bên cạnh đó, doanh nghiệp phải xây dựng được chính sách khuyến khích sự tham gia của người lao động vào các khâu của 5S như thường cho các sáng kiến thay đổi hệ thống, thưởng nóng cho người lao động làm tốt các quy trình 5S...

4. Kết luận

Thế kỷ XXI không chỉ được coi là thế kỷ của điện tử, tin học mà còn là một kỷ nguyên mới về chất lượng. Các phương thức cạnh tranh về số lượng và giá cả không còn được coi là điều kiện tiên quyết trong việc mua bán hàng hóa, sản phẩm, dịch vụ. Tuy nhiên, không phải bất cứ một tổ chức, doanh nghiệp nào khi nói đến chất lượng là có thể làm được ngay, bởi lẽ từ nhận thức được đến thành công là cả một nghệ thuật hành động, nghệ thuật quản lý. Quản lý chất lượng không chỉ dừng lại ở quản lý nhân sự, quản lý tài chính, quản lý các nguồn lực trong toàn Công ty mà nó còn là khoa học quản lý nắm bắt xu thế thị trường, phối hợp các đầu mối chỉ đạo, thực hiện trong toàn tổ chức, doanh nghiệp, và sự phối hợp nhịp nhàng hoạt động của các nguồn lực một cách khoa học để đạt được hiệu quả kinh tế cao nhất. Các doanh nghiệp dệt may Nam Định cần nhận thức được điều này và quyết tâm xây dựng hiệu quả hệ thống QLCL nói chung và mô hình 5S nói riêng góp phần giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực sản xuất, năng lực cạnh tranh và vị thế trên thị trường trong và ngoài nước./

Tài liệu tham khảo

Alberto Bayo-Moriones, Alejandro Bello-Pintado, Javier Merio-Diaz de Cerio (2010), "5S use in Manufacturing Plants: Contextual Factors and Impact on Operating Performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27 (2), 217-230.

Chính phủ Việt Nam (2009), Nghị định 56/2009/NĐ-CP.

Phan Chí Anh (2008), Thực hành 5S - Nền tảng cải tiến năng suất, NXB. Lao động, Hà Nội.

Rod Gapp, Ron Fisher, Kaoru Kobayashi (2008), "Implementing 5S within a Japanese Context: An Integrated Management System", *Management Decision*, 46 (4), 565-579.

Ho, S. K (1997), "Workplace learning: The 5S way", *Journal of Workplace Learning*, 9 (1), 45-53.