

## **VẬN DỤNG TRIẾT LÝ 5S VÀ KAIZEN TRONG QUẢN LÝ, GIÁO DỤC ĐÀO TẠO TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG KỸ THUẬT CÔNG NGHIỆP**

*Nhóm tác giả: Ths Đặng Thanh Thủy*

*Ths Vũ Văn Giang*

*CN. Đào Đức Quảng*

*Thể loại: Sáng kiến kinh nghiệm cấp trường*

*Email: Thuydt@bcit.edu.vn*

### **ĐẶT VẤN ĐỀ**

Từ thực tế công tác quản lý, con người, trang thiết bị, cơ sở vật chất, tài chính và các nghiệp vụ liên quan hoạt động dạy và học trong Trường Cao đẳng Kỹ thuật công nghiệp còn tồn tại nhiều bất cập cần cải tiến và sắp xếp lại một cách hợp lý, khoa học và hiệu quả. Khai thác tận dụng các nguồn lực sẵn có thông qua việc sắp xếp, sàng lọc, cải tiến liên tục để nhằm thay đổi căn bản cách thức quản lý, lề lối làm việc năng động hiệu quả, giảm thiểu lãng phí, chi phí.

Chương trình “5S” là một phương pháp cải tiến đơn giản, dễ hiểu đối với mọi người, thực hiện dễ dàng và ít tốn kém. “5S” là một trong những “Công cụ” cơ bản và vô cùng hữu dụng cho KAIZEN để cải tiến quản lý sản xuất, nếu được áp dụng một cách đúng đắn. 5S tập trung vào việc giữ gìn sạch sẽ nơi làm việc và ngăn nắp nơi làm việc. 5S xuất phát từ nhu cầu đảm bảo sức khỏe, tăng sự tiện lợi, nâng cao năng suất, nâng cao tinh thần làm việc. Mục tiêu chính của 5S là xây dựng ý thức và tinh thần đồng đội tại nơi làm việc và 5S còn nhằm xây dựng khả năng lãnh đạo cho các trưởng phó đơn vị.

Kaizen là một thuật ngữ kinh tế của người Nhật, được ghép bởi từ “Kai” có nghĩa là thay đổi và từ “Zen” có nghĩa là tốt hơn, tức là thay đổi để tốt hơn hoặc cải tiến liên tục. Kaizen được áp dụng rộng rãi trong mọi lĩnh vực khác nhau và hiện nay, hầu hết các công ty của Nhật đều đang thực hiện Kaizen. Tuy nhiên, triết lý này không chỉ giới hạn trong ngành sản xuất mà còn có thể áp dụng được trong ngành dịch vụ, kinh doanh bán lẻ và cả trong giáo dục, đào tạo. Nhằm mục tiêu thúc đẩy sự lớn mạnh, phát triển Nhà trường đi lên. Áp dụng Kaizen đem lại lợi ích to lớn cho các cơ sở giáo dục đào tạo, nó không đòi hỏi đầu tư lớn về tài chính, xong lại cần sự cam kết và nỗ lực của toàn đơn vị, đặc biệt là cấp lãnh đạo. Nhóm nghiên cứu đề xuất sáng kiến vận dụng triết lý Kaizen trong quản lý giáo dục đào tạo tại Trường Cao đẳng Kỹ thuật Công

nghiệp nhằm phát huy được vai trò của người đứng đầu đơn vị, cùng với vai trò của cán bộ quản lý các phòng, khoa, trung tâm, tổ, sự nỗ lực tham gia của các toàn thể cán bộ, giảng viên và học sinh sinh viên. Việc triển khai cải tiến sẽ được thực hiện liên tục vì sự thành công chung của Nhà trường.

## **NỘI DUNG**

### **CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ TRIẾT LÝ KAIZEN**

Kaizen là sự tích lũy các cải tiến nhỏ thành kết quả lớn, tập trung vào xác định vấn đề, giải quyết vấn đề và thay đổi chuẩn để đảm bảo vấn đề được giải quyết tận gốc. Do đó, Kaizen còn hơn một quá trình cải tiến liên tục, với niềm tin rằng sức sáng tạo của con người là vô hạn. Qua đó, tất cả mọi thành viên trong tổ chức từ lãnh đạo đến cán bộ nhân viên, HSSV đều được khuyến khích đưa ra đề xuất cải tiến dù là nhỏ xuất phát từ những công việc thường ngày

#### **1. Mục tiêu**

- Nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động của tổ chức.
- Tạo môi trường thuận lợi để nhân viên phát huy sáng kiến.
- Tạo sự gắn bó giữa các nhân viên với nhau.
- Phát hiện, bồi dưỡng và phát triển thế hệ lãnh đạo kế thừa.

#### **2. Đặc điểm của Kaizen**

- Là quá trình cải tiến liên tục nơi làm việc.
- Tập trung nâng cao năng suất và thỏa mãn yêu cầu khách hàng thông qua giảm lãng phí.
- Triển khai dựa trên sự tham gia nhiệt tình của mọi thành viên với sự cam kết mạnh mẽ của lãnh đạo.
- Đặc biệt nhấn mạnh hoạt động nhóm.
- Thu thập và phân tích dữ liệu là công cụ hữu hiệu.

#### **3. Lợi ích của việc áp dụng Kaizen**

- Kaizen giúp giảm lãng phí trong các lĩnh vực
- Kaizen giúp cải thiện chất lượng đào tạo, giảng dạy, học tập, công tác.
- Kaizen mang lại kết quả ngay. Thay vì tập trung vào các cải tiến lớn, cần đầu tư vốn, Kaizen tập trung đầu tư sáng tạo liên tục giải quyết một số lượng lớn các vấn đề nhỏ.
- Sức mạnh thực sự của Kaizen là liên tục cải tiến nhỏ các quá trình và giảm thiểu lãng phí.
- Tạo động lực thúc đẩy cá nhân có các ý tưởng cải tiến và tạo tinh thần làm việc tập thể, đoàn kết.
- Xây dựng nền văn hoá trong đơn vị

**CHƯƠNG II****ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG VÀ SỰ CẦN THIẾT TRIỂN KHAI KAIZEN TRONG QUẢN LÝ, GIÁO DỤC ĐÀO TẠO TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG KỸ THUẬT CÔNG NGHIỆP**

Trong những năm qua công tác quản lý, giáo dục đào tạo đã có nhiều triển biết rõ rệt, phát triển về quy mô, đa dạng về ngành nghề đào tạo và hình thức đào tạo, liên tục điều chỉnh cơ cấu hệ thống, cải tiến chương trình đào tạo, quy trình đào tạo, nguồn lực xã hội được huy động nhiều hơn và đạt được nhiều kết quả tích cực, chất lượng đào tạo ở một số ngành từng bước được cải thiện. Trong 50 năm xây dựng và phát triển Nhà trường đã cung cấp nguồn lao động đa dạng phục vụ sự phát triển của kinh tế - xã hội. Hệ thống văn bản quản lý nhà nước về giáo dục đào tạo đã được hoàn thiện đáng kể, từng nước hội nhập với xu thế chung của nền giáo dục nước nhà, hoàn thiện và bước đầu áp dụng tiêu chuẩn quản lý chất lượng ISO 9001:2008 và trong công tác quản lý giáo dục đào tạo tại tất cả các đơn vị trong toàn trường.

Tuy nhiên công tác quản lý đào tạo, công tác quản lý chất lượng đào tạo chưa đổi mới đáng kể để phù hợp với các quy luật chi phối hoạt động của hệ thống giáo dục đại học và đòi hỏi của phát triển xã hội. Phương pháp quản lý nhà nước một mặt còn tập trung, chưa có quy chế phối hợp rõ ràng với các đơn vị, chưa tạo đủ điều kiện để thực hiện quyền và trách nhiệm tự chủ cũng như chưa đủ khả năng đánh giá thực chất hoạt động, chất lượng giáo dục. Công tác quản lý giáo dục đào tạo chưa phát huy được trách nhiệm và sự sáng tạo của đội ngũ nhà giáo, các nhà quản lý và HSSV.

- Đánh giá thực trạng về môi trường làm việc của cán bộ công nhân viên, học tập của HSSV.
- Đánh giá thực trạng về việc bố trí mặt bằng, sắp xếp vật dụng và quản lý vật dụng, công tác vệ sinh tại Khu vực văn phòng, thư viện.
- Đánh giá thực trạng về việc bố trí mặt bằng, sắp xếp vật dụng và quản lý vật dụng, công tác vệ sinh Khu vực chung (Bao gồm hành lang, cầu thang, thang máy, khuôn viên, sân bóng, Nhà vệ sinh...)
- Đánh giá thực trạng về việc bố trí mặt bằng, sắp xếp vật dụng và quản lý vật dụng, công tác vệ sinh tại các giảng đường lý thuyết
- Đánh giá thực trạng về việc bố trí mặt bằng, sắp xếp vật dụng và quản lý vật dụng, công tác vệ sinh tại các xưởng thực hành, thực tập, phòng thí nghiệm

Xuất phát từ thực trạng công tác quản lý, con người, trang thiết bị, cơ sở vật chất, tài chính và các nghiệp vụ liên quan hoạt động dạy và học trong Trường Cao đẳng Kỹ thuật công nghiệp còn tồn tại nhiều bất cập cần cải tiến và sắp xếp lại một cách hợp lý, khoa học và hiệu quả. Khai thác tận dụng các nguồn lực sẵn có thông qua việc sắp

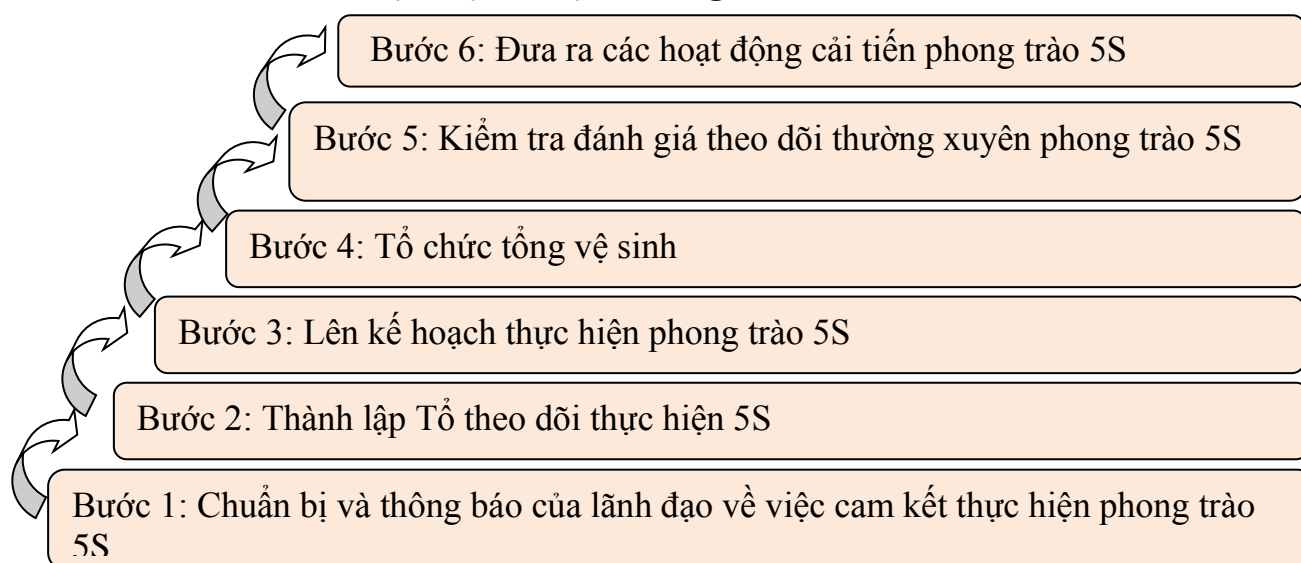
xếp, sàng lọc, cải tiến liên tục để nhằm thay đổi căn bản cách thức quản lý, lề lối làm việc nâng động hiệu quả, giảm thiểu lãng phí, chi phí. Việc triển khai và áp dụng 5S và Kaizen tại Trường CDKTCN là một bước đột phá, một bước đi cần thiết nhằm mục tiêu tạo ra một môi trường làm việc và học tập hiệu quả cho toàn thể cán bộ nhân viên và HSSV trong toàn trường, nâng cao chất lượng giáo dục, chất lượng đời sống cán bộ nhân viên, tạo động lực thúc đẩy cá nhân có các ý tưởng cải tiến, tạo tinh thần làm việc tập thể, đoàn kết, tạo ý thức luôn hướng tới giảm thiểu các lãng phí và xây dựng nền văn hoá trong môi trường giáo dục. Đồng thời cũng giúp quảng bá hình ảnh Nhà trường, xây dựng nền tảng để phát triển hợp tác quốc tế, hội nhập trong khu vực và quốc tế.

### **CHƯƠNG III: BẮT ĐẦU VỚI 5S**

Thực hiện 5S tại các phòng ban chức năng của Nhà trường và tiến tới là tất cả các đơn vị trong toàn trường nhằm khắc phục một số các mặt hạn chế về thực trạng môi trường làm việc, học tập của Nhà trường hiện nay và tạo một môi trường làm việc, học tập hiệu quả. Cụ thể giúp các đơn vị có được một môi trường hạn chế nhất các vật dụng không cần thiết trong đơn vị, vệ sinh thường xuyên sạch sẽ và các nhân viên trong đơn vị luôn có thái độ tốt đối với nơi làm việc của mình, học sinh sinh viên có ý thức trách nhiệm trong việc giữ gìn vệ sinh chung. Từ những mặt tích cực đó tạo cho Nhà trường một hình ảnh thực sự tốt đẹp trong mắt các đơn vị bạn, phụ huynh, học sinh sinh viên cũng như nội bộ Nhà trường.

Qua việc áp dụng 5S Nhà trường tạo điều kiện thuận lợi hơn trong việc thực hiện tốt các hệ thống quản lý chất lượng và các công cụ quản lý chất lượng. Có thể chủ động hơn trong việc thực hiện các hệ thống quản lý như ISO 9001:2008, các chương trình cải tiến chất lượng của KAIZEN...

#### **Các bước triển khai thực hiện 5S tại Trường CDKTCN**



**\* Đề xuất một số giải pháp cho việc áp dụng 5S hiệu quả tại Trường CDKTCN**

Với đa số các đơn vị trong quá trình thực hiện 5S, có không ít các vấn đề thường phát sinh ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện 5S.

Ở giai đoạn bắt đầu áp dụng: do thói quen và nếp làm việc cũ của cán bộ nhân viên trước khi tiếp cận 5S khiến cán bộ nhân viên khó thay đổi trong môi trường và chính sách mới. Cụ thể, khi triển khai 5S, CBNV, giáo viên, giảng viên không chỉ phải thực hiện các công việc hàng ngày mà còn dọn dẹp, sắp xếp các dụng cụ, đồ dùng vào đúng vị trí và bảo quản các dụng cụ này sạch sẽ. Bên cạnh đó, CBNV, giáo viên, giảng viên cũng được yêu cầu nỗ lực liên tục cải tiến để nâng cao hiệu quả công việc.

Ở giai đoạn đang áp dụng: đôi khi các đơn vị còn gặp khó khăn do sự khác biệt về tính kỷ luật và yêu cầu duy trì chặt chẽ khi áp dụng 5S, đặc biệt khi muốn hướng tới S4 – sẵn sàng, và S5 – sẵn sàng, và yêu cầu linh hoạt trong các tình huống phát sinh.

Ở giai đoạn tự duy trì: sau khi đã hiểu rõ về 5S, lợi ích cũng như cách thực hiện, hầu hết CBNV, giáo viên, giảng viên đều hăng hái tham gia vào các cuộc thi hay phong trào về thực hiện 5S, nhờ đó hiệu quả sản xuất và công việc được nâng cao. Tuy nhiên, sau một thời gian đã triển khai, để duy trì hiệu quả 5S, công tác kiểm tra 5S vẫn cần được duy trì thường xuyên, tránh vì các công việc phát sinh mới mà bỏ qua.

Nhìn chung, phương pháp 5S đang được phát triển rộng rãi trong các doanh nghiệp, đơn vị hành chính, môi trường giáo dục đào tạo. Tại một số doanh nghiệp áp dụng thành công, các hoạt động 5S đã được thực hiện khá bài bản và mang lại hiệu quả đáng kể. Tuy nhiên, số lượng doanh nghiệp đã áp dụng 5S lại chiếm tỷ trọng rất nhỏ (nhỏ hơn 10%, nguồn TAC); các doanh nghiệp này lại chỉ áp dụng thành công ở mức 3S. S4 và S5, mặc dù đã được áp dụng song chưa thể duy trì đều đặn 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. Dựa trên kết quả khảo sát, nhóm nghiên cứu tìm hiểu nguyên nhân của vấn đề, từ đó đề xuất một số khuyến nghị.

**Một số giải pháp**

- Lãnh đạo luôn cam kết và hỗ trợ: Điều kiện tiên quyết cho sự thành công khi thực hiện 5S là sự hiểu biết và ủng hộ của lãnh đạo. Lãnh đạo cần hình thành các nhóm công tác và chỉ đạo thực hiện.

- Thực hiện 5S bắt đầu bằng đào tạo và huấn luyện: Đào tạo cho mọi người nhận thức được ý nghĩa các hoạt động 5S, cung cấp cho họ những phương pháp thực hiện. Khi đã có nhận thức và có phương tiện thì mọi người sẽ tự giác tham gia và chủ động trong các hoạt động 5S. Tăng cường tham quan học hỏi những đơn vị đang áp dụng thành công 5S và Kaizen đặc biệt là các doanh nghiệp của Nhật Bản. Hoặc các trường bạn đang áp dụng triển khai 5S/Kaizen như Đại học Công nghiệp Hà Nội, Đại học

Công nghiệp TPHCM...Xây dựng được kế hoạch áp dụng 5S kết hợp với chương trình cải tiến nâng suất, chất lượng trong Nhà trường.

- Mọi người cùng tự nguyện tham gia và thực hiện 5S: Bí quyết thành công khi thực hiện 5S là tạo ra một môi trường thích hợp khuyến khích mọi người tham gia . Khi mọi người tự giác tham gia tức là 5S lúc đó có thể đi đến mọi ngõ ngách trong Trường. Mọi người sẽ tự giác thực hiện và kiểm tra nhau trong việc thực hiện 5S tạo không khí làm việc thoải mái và hiệu quả, coi thực hành tốt 5S là một lợi thế để quảng bá hình ảnh, thu hút người học, tạo môi trường làm việc học tập hiệu quả. Yếu tố mọi người cùng tham gia ở đây bao gồm cả lãnh đạo và tất cả các nhân viên, trong đó lãnh đạo đóng vai trò làm gương và phải thực hiện tốt trước tiên các quy định đề

- Lặp lại vòng 5S với tiêu chuẩn cao hơn: Thực hiện chương trình 5S lặp lại không ngừng các hoạt động nhằm đảm bảo duy trì và cải tiến công tác quản lý.

#### **CHƯƠNG IV**

### **PHÂN TÍCH VẬN DỤNG CÁC NGUYÊN TẮC KAIZEN TRONG LĨNH VỰC QUẢN LÝ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO TẠI TRƯỜNG CĐKTCN**

#### ***1 Nguyên tắc Kaizen trong lĩnh vực quản lý giáo dục đào tạo tại Trường CĐKTCN***

##### **1.1. Nguyên tắc 1: Luôn tập trung vào khách hàng**

- Nguyên tắc bất biến: Chất lượng là hàng đầu và dạy cái xã hội “CẦN”, không phải dạy cái mình “CÓ”

Thực hiện nguyên tắc này Nhà trường cần:

- Tập trung cải tiến đổi mới Chương trình đào tạo, chất lượng đào tạo, chất lượng các dịch vụ, tạo môi trường giáo dục toàn diện Nhân- Trí- Thể- Mỹ nhằm tối đa hóa sự hài lòng của người học và đáp ứng yêu cầu của Xã hội

- Loại bỏ mọi hoạt động không nâng cao được chất lượng đào tạo và sự hài lòng của người học

##### **1.2. Nguyên tắc 2: Luôn cải tiến**

- Nguyên tắc: Hoàn thành không có nghĩa là kết thúc công việc mà chỉ là chuẩn bị chuyển sang giai đoạn kế tiếp.

- Một số mục tiêu về đào tạo, chuẩn đầu ra, Chương trình đào tạo, Phương pháp quản lý, phương pháp dạy học,... hiện tại sẽ không đáp ứng/không đủ được



yêu cầu của xã hội trong tương lai vì vậy cần không ngừng đổi mới Chương trình đào tạo, Phương pháp quản lý, phương pháp dạy học, xây dựng chuẩn đầu ra phù hợp, hiện đại hóa phương tiện, thiết bị phục vụ đào tạo.

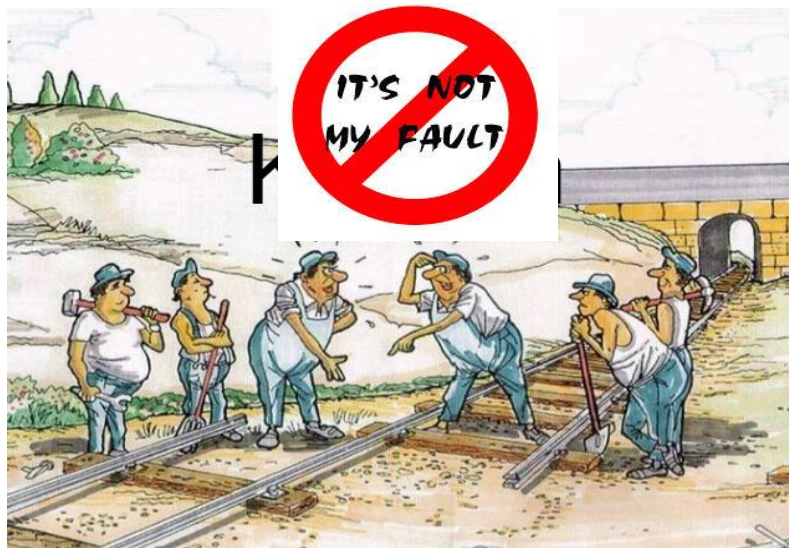
### 1.3. Nguyên tắc 3: Xây dựng văn hóa “Không đổ lỗi”

- Phương châm “Lỗi do tôi, thành công do tập thể”, quy định trách nhiệm đúng đắn và phù hợp cho từng cá nhân, cá nhân phải chịu trách nhiệm hoàn thành nhiệm vụ được giao, đặc biệt không nên đổ lỗi cho người khác trong phạm vi trách nhiệm cá nhân đó.

- Người đứng đầu phải chịu trách nhiệm trong tập thể của mình, chứ không nên “đá bóng” ra cơ quan khác.

- Không báo cáo, xin lỗi vì những lý do không chính đáng như điều kiện kỹ thuật hạn chế, cơ sở vật chất nghèo nàn

- Dám nhìn thẳng vào sai sót để phát huy năng lực của mỗi thành viên cùng nhau sửa lỗi, hoàn thành công việc với kết quả tốt nhất có thể,...từ đó nâng cao uy tín của cơ sở giáo dục, đào tạo; nâng cao chất lượng đầu ra.



### 1.4. Nguyên tắc 4: Thúc đẩy môi trường văn hóa mở

- Xây dựng văn hóa của cơ sở giáo dục, đào tạo theo tiêu chí “Cơ sở giáo dục , đào tạo hàng đầu cho người học” trên thị trường. Nghĩa là các cơ sở giáo dục, đào tạo phải xây dựng được môi trường học tập an toàn, chất lượng đào tạo đáp ứng được yêu cầu xã hội cũng như việc làm cho người học sau khi tốt nghiệp.

- Sự cởi mở được coi là một điểm mạnh để nhân viên sửa chữa sai sót nhanh nhất. Xây dựng một môi trường văn hóa mở, văn hóa không đổ lỗi, cán bộ, giảng viên



giáo viên, nhân viên trong Trường dám nhìn thẳng vào sai sót, chỉ ra các điểm yếu và yêu cầu đồng nghiệp hay lãnh đạo giúp đỡ.

- Xây dựng tốt hệ thống thông tin nội bộ, trong đó các kênh thông tin cần hỗ trợ đắc lực để cán bộ, giảng viên, giáo viên, nhân viên chia sẻ và trao đổi kinh nghiệm giữa các bộ phận, giữa đồng nghiệp, nhân viên với lãnh đạo và ngược lại trong toàn Trường.

#### **1.5. Nguyên tắc 5: Khuyến khích làm việc theo nhóm**

- Tạo dựng các nhóm làm việc hiệu quả là một phần quan trọng trong cơ cấu của cơ sở giáo dục, đào tạo. Điều này không chỉ đúng với khối cán bộ, giảng viên, giáo viên, công nhân viên mà còn đúng cho cả khối học sinh, sinh viên.

- Phân quyền, quy định nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể cho các thành viên trong nhóm. Trưởng nhóm là người biết bao quát, nắm rõ nhiệm vụ, yêu cầu và có khả năng tập hợp, biết đánh giá và sắp xếp phù hợp năng lực các thành viên để triển khai công việc có hiệu quả.

- Từng cá nhân cần nỗ lực phối hợp để xây dựng danh tiếng cho nhóm đó đạt kết quả tốt, hiệu quả và liên tục cải tiến. Kết thúc nhiệm vụ, mỗi nhóm cần đánh giá, xếp hạng thành viên, tôn trọng uy tín và cá nhân của mỗi thành viên.

#### **1.6. Nguyên tắc 6: Quản lý các dự án kết hợp với các bộ phận chức năng**

Theo nguyên tắc này, các dự án được lập kế hoạch và thực hiện trên cơ sở sử dụng nguồn lực kết hợp từ các bộ phận, phòng ban trong cơ sở giáo dục, đào tạo, kể cả tận dụng nguồn lực từ bên ngoài.

#### **1.7. Nguyên tắc 7: Tạo dựng và nuôi dưỡng các quan hệ đúng đắn**

- Không tạo dựng quan hệ đối đầu hay kẻ thù. Tạo tư duy tích cực cho mọi người: Tất cả đều thắng, không có người thua, mọi người cùng nhau hợp tác vì mục tiêu chung của đơn vị.

- Tăng cường đầu tư các chương trình đào tạo kỹ năng giao tiếp cho cán bộ nhân viên, đặc biệt là các khóa đào tạo cho người quản lý và lãnh đạo là những người có trách nhiệm cao nhất đảm bảo cho quá trình giao tiếp, xử lý công việc hiệu quả nhất. Thông qua các chương trình đào tạo kỹ năng giao tiếp sẽ góp phần quan trọng để tạo niềm tin cho cán bộ nhân viên luôn có lòng trung thành và cam kết làm việc lâu dài cho Nhà trường.

#### **1.8. Nguyên tắc 8: Rèn luyện ý thức kỷ luật, tự giác**

- Tự nguyện thích nghi với nội quy, quy chế của Nhà trường, pháp luật của Nhà nước

- Hy sinh quyền lợi bản thân để có sự đồng nhất với đồng nghiệp và cương lĩnh của đơn vị.

- Luôn tự soi xét để kiểm chế cá tính riêng, đặt lợi ích công việc lên trên hết.



**1.9. Nguyên tắc 9: Thông tin tới mọi nhân viên**

- Thông tin là một yếu tố đầu vào quan trọng hàng đầu trong quản lý. Thông tin từ người quản lý đến cán bộ nhân viên cần đảm bảo các yếu tố kịp thời, chính xác, đầy đủ, đúng đối tượng.

- Cán bộ nhân viên cần hiểu được mục tiêu, yêu cầu khi người quản lý giao nhiệm vụ, có trách nhiệm lập kế hoạch và triển khai các công việc cụ thể phù hợp và đúng hướng đạt được mục tiêu cao nhất. Nhân viên không thể đạt kết quả xuất sắc ngoài mong đợi nếu không thấu hiểu nhiệm vụ, giá trị, sản phẩm, nhân sự và các kế hoạch, định hướng ...của đơn vị.

- Duy trì việc chia sẻ thông tin cho mọi cán bộ nhân viên chính là một phương thức san sẻ khó khăn, thách thức của mỗi đơn vị cho mỗi thành viên.

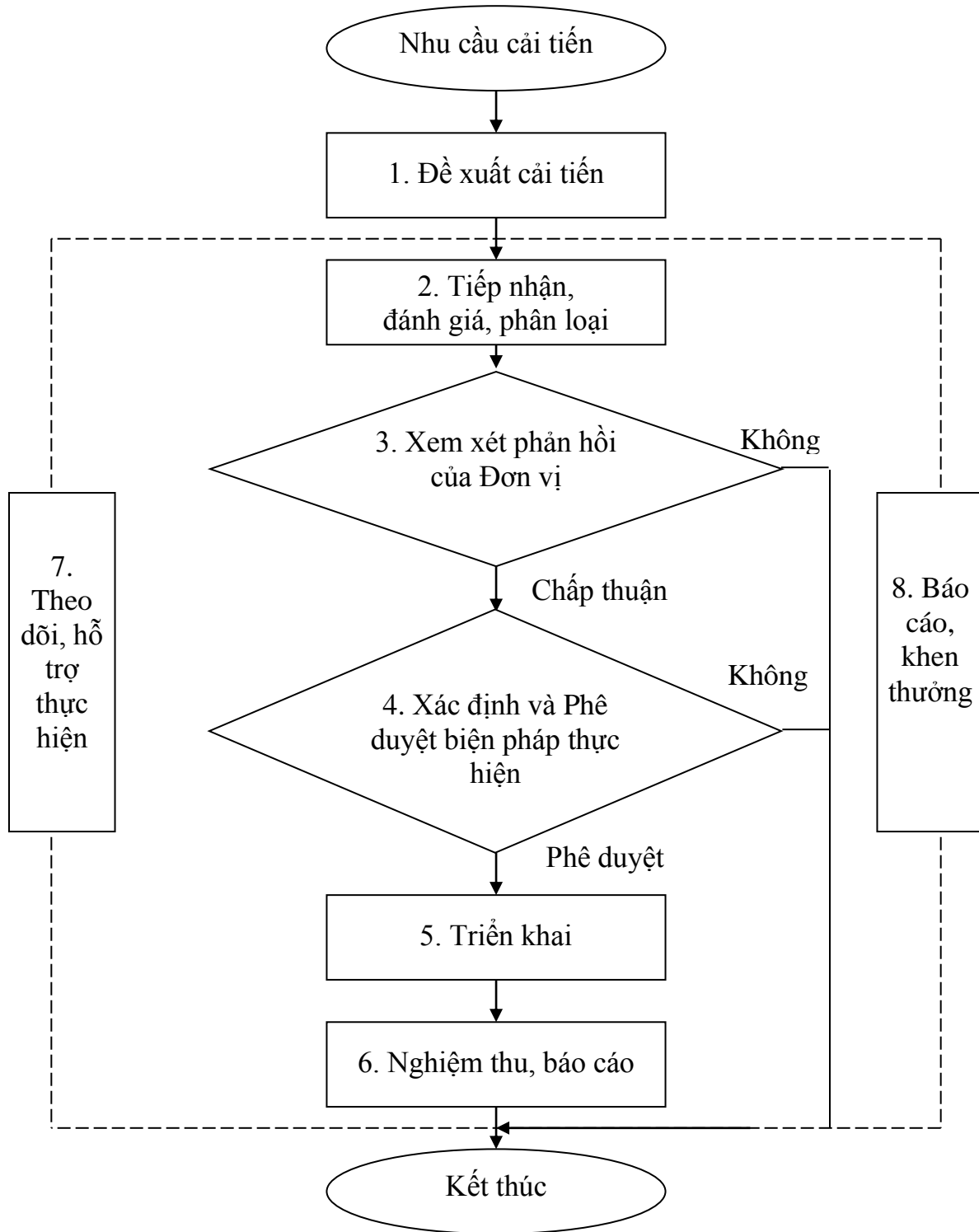
**1.10. Nguyên tắc 10: Thúc đẩy năng suất và hiệu quả**

Thúc đẩy năng suất và hiệu quả thông qua tổng hợp các phương pháp:

- Đào tạo đa kỹ năng
- Khuyến khích và tạo động cơ làm việc
- Xây dựng tinh thần trách nhiệm trong công việc
- Phân quyền cụ thể
- Phát huy khả năng chủ động và tự quyết định
- Tạo điều kiện tiếp cận và sử dụng nguồn lực, khuyến khích cán bộ nhân viên đưa ra ý kiến phản hồi
- Luân chuyển công việc và khen thưởng kịp thời

## 2. Các bước triển khai Kaizen tại Trường CĐKTCN.

Sơ đồ: Các bước triển khai Kaizen tại Trường CĐKTCN



Hình 4.1: Các bước triển khai Kaizen tại Trường CĐKTCN.

Các bước thực hiện Kaizen tuân thủ theo vòng PDCA. Từ bước 1 đến bước 4 là P (kế hoạch), bước 5 là D (thực hiện), bước 6 là C (kiểm tra), bước 7,8 là A (hành động khắc phục hoặc cải tiến). Các bước thực hiện Kaizen giúp chúng ta giải quyết vấn đề dựa trên việc phân tích dữ liệu.

### **3. Những sai lầm cần tránh khi áp dụng Kaizen**

- Nhằm lẫn giữa Kaizen với Đổi mới. Kaizen là sự cải tiến liên tục nhưng diễn ra một cách từ từ, trong khi các nước phương Tây khi áp dụng lý thuyết này lại thực hiện theo các phương thức nhảy vọt, nhằm mau chóng đạt được sự đổi mới về chất lượng.

- Khi học tập Kaizen người ta nhầm lẫn Kaizen là một quy trình cải tiến chất lượng, bản chất Kaizen là một lý thuyết về quản trị chất lượng, để thực hiện được thì cần thời gian dài, sự nỗ lực của mọi cá nhân trong toàn đơn vị, với trách nhiệm hàng đầu là của lãnh đạo.

- Các đơn vị khi áp dụng Kaizen thường vi phạm một hoặc một số trong 10 nguyên tắc cơ bản của Kaizen. Ví dụ vì lợi ích nhóm của một bộ phận trong Nhà trường khi có sự cố về chất lượng xảy ra, lập tức các bộ phận, phòng ban, khoa chuyên môn đổ lỗi cho nhau, không chịu nhận trách nhiệm về mình. Điều này đã vi phạm nguyên tắc số 3 của Kaizen đó là xây dựng “văn hóa không đổ lỗi” trong đơn vị. Khi các nguyên tắc này bị vi phạm thì khả năng thất bại của Kaizen là rất lớn.

- Không có kế hoạch để hiện thực hóa sự tiết kiệm chi phí. Không phải tất cả các sự kiện Kaizen đều cần có một kế hoạch chặt chẽ để lý giải cho các nỗ lực. Những nỗ lực Kaizen ở phạm vi nhỏ và nhanh nên được thực hiện cho lý do không gì khác ngoài làm cho thực trạng và công việc trở nên trực quan hơn, đơn giản hơn và giúp mọi người luôn suy nghĩ về việc cải tiến. Mặt khác, không có lý do gì lý giải cho việc không có một kế hoạch để hiện thực hóa các tiết kiệm chi phí khi điều này là rõ ràng. Điều này bao gồm việc nhận diện ngay từ đầu rằng bất kỳ nguồn lực nào được giải phóng (tiết kiệm) từ cải tiến, bao gồm cả nhân lực, thay đổi chương trình đào tạo, kế hoạch giảng dạy... phải tạo ra kết quả trực tiếp hoặc gián tiếp trong cắt giảm chi phí. Đây có thể là một câu chuyện khó khăn trong nhiều trường hợp, tuy nhiên câu chuyện này cần được trao đổi càng sớm càng tốt trong quá trình triển khai dự án.

## **CHƯƠNG V**

### **VAI TRÒ CỦA CÁC LÃNH ĐẠO TRONG THỰC HIỆN KAIZEN VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP GIÚP LÃNH ĐẠO ÁP DỤNG KAIZEN CÓ HIỆU QUẢ**

#### **1. Vai trò của các Nhà lãnh đạo trong việc thực hiện Kaizen**

Áp dụng Kaizen đem lại những lợi ích to lớn cho các cơ sở giáo dục, đào tạo. Kaizen không đòi hỏi đầu tư lớn về tài chính, song lại cần sự cam kết và nỗ lực của toàn tổ chức, đặc biệt là cấp lãnh đạo. Cam kết của người đứng đầu đơn vị, cùng với

vai trò của cán bộ quản lý các phòng ban, khoa chuyên môn, tổ môn, sự nỗ lực tham gia của cán bộ nhân viên. Việc triển khai cải tiến sẽ được thực hiện liên tục vì sự thành công chung của đơn vị. Như vậy, nhà lãnh đạo không chỉ là tấm gương đi đầu về sự cam kết với Kaizen mà còn tạo nên sự cam kết của toàn đơn vị với việc áp dụng Kaizen.

Một cách khái quát, lãnh đạo được hiểu như một sự tác động hay một quá trình gây ảnh hưởng đến người khác sao cho mọi người tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu đạt được các mục tiêu của đơn vị. Vai trò của nhà lãnh đạo trong việc áp dụng Kaizen được thể hiện thông qua:

Thứ nhất, Nhà lãnh đạo là người chịu trách nhiệm lập kế hoạch và các mục tiêu của đơn vị. các kế hoạch và mục tiêu phải bao gồm các yêu cầu liên quan đến 5S như tiết kiệm, vệ sinh, tuân thủ quy trình quy phạm cũng như nhiệm vụ phải đảm bảo phân công rõ ràng đến từng người.

Thứ hai, nhà lãnh đạo tạo lập, nuôi dưỡng và phát triển các giá trị văn hóa của doanh nghiệp, trong đó có văn hóa kaizen như tận tâm, phối hợp nhóm và cải tiến liên tục. Bên cạnh đó, mỗi hành động của nhà lãnh đạo về tiết kiệm chi phí, gọn gàng, ngăn nắp, tuân thủ quy định cũng sẽ là tấm gương cho các thành viên trong việc áp dụng Kaizen.

Thứ ba, phân bổ các nguồn lực phù hợp và dẫn dắt cải tiến liên tục. Các chiến lược cần rõ ràng, giám sát thực hiện Kaizen của đơn vị và bản thân các nhà lãnh đạo cũng như phân quyền cho nhân viên để họ chủ động thực thi các mục tiêu của Kaizen.

Để thực hiện được tốt vai trò của mình trong việc triển khai áp dụng Kaizen tại đơn vị đòi hỏi nhà lãnh đạo một số phẩm chất như: sẵn sàng đương đầu với rủi ro, dám nghĩ, dám làm và dám chịu trách nhiệm; có năng lực dự báo và năng lực hoạch định chiến lược, xây dựng tầm nhìn cho đơn vị, có kỹ năng lãnh đạo quản lý.

## ***2. Một số giải pháp giúp lãnh đạo áp dụng có hiệu quả phương pháp Kaizen tại Trường CDKTCN.***

Song song với việc hoàn thiện năng lực lãnh đạo, các lãnh đạo đơn vị nên thực hiện một số giải pháp nhằm thực hiện tốt Kaizen:

- Về phương thức lãnh đạo: Triết lý Kaizen đòi hỏi các lãnh đạo phải chuyển từ phong cách “chỉ đạo” chiến lược sang nhà lãnh đạo “nhập thế”. Tức là nhà lãnh đạo phải có tư duy chiến lược tổng thể nhưng khi triển khai phải “bắt tay” vào công việc, sát sao hiệu quả từng đầu công việc cụ thể

- Chia sẻ mục tiêu và tầm nhìn trong toàn đơn vị qua đó giúp tất cả các thành viên trong đơn vị có sự hứng khởi và nhất quán về hành động cùng hướng đến một mục tiêu

thống nhất. nếu không chú trọng xây dựng tầm nhìn, đơn vị sẽ hoạt động một cách vá vúi, thụ động trước những thay đổi của môi trường.

- Tạo sự cam kết trong toàn đơn vị: Một nhà lãnh đạo không thể kéo hay ép cả đơn vị thực thi một triết lý quản lý. Để áp dụng thành công Kaizen đòi hỏi sự thấu hiểu về nguyên tắc, mục tiêu và phương thức thực hiện của tất cả các thành viên trong đơn vị. Bởi vì, chỉ có sự am hiểu và tự tin thì con người mới hiện thực hóa được các mục tiêu quản lý. Bên cạnh đó là các chính sách đánh giá và đãi ngộ hợp lý đi kèm tạo động lực cho các thành viên trong đơn vị.

## **KẾT LUẬN**

Với mục tiêu nâng cao chất lượng trong công tác quản lý giáo dục đào tạo, tạo môi trường làm việc học tập hiệu quả. Trong thời gian 1 năm, nhóm nghiên cứu đã tập trung nghiên cứu, học hỏi những mô hình áp dụng thành công 5S/Kaizen tại Việt Nam nhằm đưa ra các giải pháp, phương pháp thực hiện 5S/Kaizen hiệu quả tại Trường Cao đẳng Kỹ thuật Công nghiệp với kỳ vọng mang lại đổi mới có tính chất đột phá nhằm thúc đẩy quá trình phát triển của Nhà trường, tạo tiền đề để Trường trở thành một Trường đại học trong tương lai, mở rộng quan hệ hợp tác, tạo thêm nhiều cơ hội học tập, việc làm cho cán bộ giảng viên, Học sinh sinh viên, khơi dậy sự sáng tạo, niềm đam mê gắn bó với nghề, với Trường của mỗi cán bộ nhân viên, phát huy được vai trò của người đứng đầu đơn vị, cùng với vai trò của cán bộ quản lý các Phòng, Khoa, Trung tâm và sự nỗ lực tham gia của các cán bộ nhân viên, giảng viên và HSSV trong toàn trường. Việc triển khai cải tiến sẽ được thực hiện liên tục vì sự thành công chung của đơn vị. Tuy nhiên trong quá trình nghiên cứu khó tránh khỏi những thiếu sót, nhóm nghiên cứu rất mong nhận được sự đóng góp để sáng kiến sớm đi vào thực tế và mang lại hiệu quả như mong đợi.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

[1] *Kaizen Chìa khóa của sự thành công trong quản lý của Nhật Bản- Masaaki Imai*

[2] *Chương trình 5S, Kaizen- Công ty Uniden Viet Nam*

[3] *Chương trình 5S, Kaizen- Công ty Panasonic*

[4] *Thực hành 5S- Đại học Công nghiệp TP HCM*

[5] *Triết lý Kaizen và lãnh đạo doanh nghiệp- Đỗ Tiến Long- ĐH Quốc gia Hà Nội.*