

Áp dụng 5S tại các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa ở Việt Nam - Thực trạng và khuyến nghị

Nguyễn Đăng Minh*, Đỗ Thị Cúc, Tạ Thị Hương Giang, Hoàng Thị Thu Hà

*Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế,
Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 01 tháng 02 năm 2013

Chỉnh sửa ngày 28 tháng 3 năm 2013; chấp nhận đăng ngày 26 tháng 4 năm 2013

Tóm tắt: 5S (Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ, Săn sóc, Sẵn sàng) là một phương pháp quản lý hữu ích giúp các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa (DNSXNVV) hạn chế lãng phí, nâng cao chất lượng sản phẩm và năng lực cạnh tranh trên thị trường trong nước cũng như quốc tế. Tuy nhiên, số lượng DNSXNVV ở Việt Nam có thể tiếp cận và áp dụng phương pháp này còn rất nhỏ, ước tính dưới 1%. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp đã áp dụng 5S vẫn còn ở trong giai đoạn đầu, chủ yếu thực hiện 3S/5S. Thông qua khảo sát 52 DNSXNVV ở Việt Nam, nghiên cứu này đã chỉ ra thực trạng áp dụng 5S tại các doanh nghiệp Việt Nam, nguyên nhân chính và đề xuất một số khuyến nghị nhằm phát triển 5S tại Việt Nam. Nghiên cứu này sẽ là cơ sở cho các nghiên cứu khác về áp dụng 5S trong các lĩnh vực dịch vụ, thương mại.

Từ khóa: 5S, doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa (DNSXNVV).

1. Đặt vấn đề

Hiện nay, các DNSXNVV đóng một vai trò quan trọng trong việc phát triển kinh tế đất nước. Trong bối cảnh nền kinh tế đầy biến động, các doanh nghiệp, đặc biệt là DNSXNVV đang gặp rất nhiều khó khăn và lâm vào tình trạng khủng hoảng. Hàng loạt doanh nghiệp phải ngừng hoạt động sản xuất kinh doanh và tuyên bố phá sản. Do vậy, việc tìm ra giải pháp giúp các doanh nghiệp này đứng vững trên thị trường là vô cùng thiết yếu.

Trên thế giới có rất nhiều phương pháp quản lý tiên tiến giúp các doanh nghiệp nâng cao hiệu quả sản xuất, chất lượng sản phẩm. Trong đó, quản trị tinh gọn là một phương pháp rất hữu ích, giúp các doanh nghiệp loại bỏ lãng phí, nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Quản trị tinh gọn bao gồm các công cụ, phương pháp nhỏ khác nhau nhưng 5S được xem là nền tảng của việc áp dụng tinh gọn trong hệ thống sản xuất của các doanh nghiệp. Thực hành tốt 5S chính là bước đầu của việc áp dụng các hoạt động cải tiến năng suất và chất lượng (Ho và cộng sự, 1995).

Được giới thiệu đầu tiên tại Nhật Bản bởi Osada, 5S là từ viết tắt của 5 từ tiếng Nhật: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke (Osada,

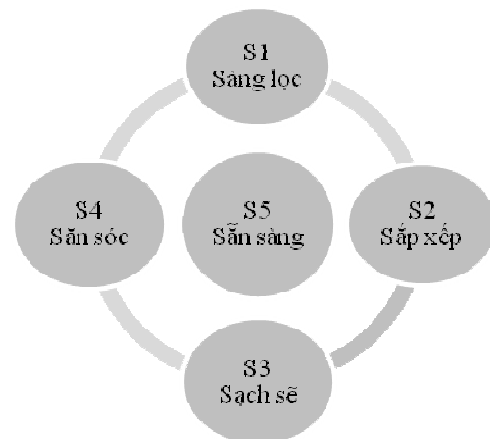
* Tác giả liên hệ. ĐT: (84-4) 37547506
Email: dangminh@vnu.edu.vn

1991 và Ho, 1997). Sau đó, các doanh nghiệp Nhật Bản bắt đầu biết và áp dụng 5S nhằm loại bỏ các loại lãng phí trong sản xuất và duy trì vệ sinh trong doanh nghiệp. Trong những năm tiếp theo, 5S được lan truyền sang các nước châu Âu, châu Mỹ và châu Á. Đối với các nước châu Âu và châu Mỹ, 5S được dịch thành Sorting, Straightening, Shining, Standardizing và Sustaining (Lonnie Wilson, 2010). Khi du nhập vào Việt Nam, 5S được gọi là Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ, Sẵn sàng, Sẵn sàng (Phan Chí Anh, 2008). Theo các nhà nghiên cứu trên thế giới, 5S được xem như một cách tích cực giúp các công ty nâng cao việc giữ gìn vệ sinh và bảo vệ môi trường, tạo môi trường làm việc an toàn và có hệ thống (O'Eocha, 2000). Trong quá trình áp dụng tại doanh nghiệp, 5S được kết hợp với các công cụ cải tiến khác như công cụ cải tiến liên tục Kaizen (Imai, 1997 và Kodama, 1959), công cụ quản lý trực quan (Nikkhan Kyogyo Shinbun, 1995). Thực hiện 5S cũng được coi là bước đầu tiên trong việc áp dụng các hệ thống, phương pháp như Quản lý Chất lượng Toàn diện (TQM), Duy trì Năng suất Tổng thể (TPM) và Sản xuất tinh gọn (Ho và cộng sự, 1995; Ho và Fung, 1995). Như vậy, 5S là một công cụ rất hữu hiệu giúp các doanh nghiệp loại bỏ lãng phí, cải thiện chất lượng sản phẩm và nâng cao năng suất. Lợi ích của việc thực hành 5S được minh chứng bằng nhiều nghiên cứu trên thế giới cũng như ở trong nước. Tuy vậy, hiện vẫn chưa có nghiên cứu nào chỉ ra được thực trạng áp dụng 5S tại Việt Nam, những vấn đề còn tồn tại và nguyên nhân trong việc áp dụng 5S, đặc biệt trong phạm vi các DNSXNVV. Do vậy, nghiên cứu này sẽ phân tích thực trạng áp dụng 5S tại các DNSXNVV Việt Nam, nhằm phát hiện vấn đề và các nguyên nhân chính, từ đó đề xuất một số khuyến nghị góp phần cải thiện việc áp dụng 5S về cả chất lượng và số lượng tại Việt Nam.

Nghiên cứu được thực hiện theo 3 bước. Trong bước đầu tiên, nhóm nghiên cứu lý

thuyết và tổng quan các tài liệu liên quan 5S, khảo sát 52 doanh nghiệp và phỏng vấn sâu một số doanh nghiệp về quá trình thực hành 5S để thấy được thực trạng áp dụng 5S tại Việt Nam. Ở bước 2, nhóm phân tích dữ liệu thu thập được từ bước 1 để tìm ra vấn đề, sau đó sử dụng phương pháp 5WHYS và xây dựng sơ đồ cây nguyên nhân để xác định các nguyên nhân chính của vấn đề. Cuối cùng, từ phân tích các nguyên nhân, nhóm đưa ra một số khuyến nghị cho Nhà nước, các doanh nghiệp và trung tâm đào tạo nhằm nâng cao việc áp dụng 5S tại các DNSXNVV Việt Nam.

2. Lý thuyết về 5S



Hình 1: Nguyên tắc 5S.

2.1. S1 - Sàng lọc

Seiri hay Sàng lọc có nghĩa là phân loại, tổ chức các vật dụng theo trật tự. Đây là bước đầu tiên các doanh nghiệp cần làm trong thực hành 5S. Nội dung chính trong S1 là phân loại, di dời những vật dụng không cần thiết ở nơi làm việc. Như vậy, thực hiện S1 sẽ giúp các doanh nghiệp loại bỏ lãng phí trong việc tìm kiếm vật dụng và xây dựng môi trường làm việc an toàn hơn.

2.2. S2 - Sắp xếp

Seiton hay Sắp xếp, có nghĩa là sắp xếp mọi thứ gọn gàng và có trật tự. Sau khi đã loại bỏ các vật dụng không cần thiết thì công việc tiếp theo là tổ chức các vật dụng còn lại một cách hiệu quả theo tiêu chí dễ tìm, dễ thấy, dễ lấy và dễ trả lại. Mỗi vật dụng cần thiết sẽ được sắp xếp vào một vị trí nhất định và duy nhất, từ đó tạo nên môi trường làm việc an toàn, tiết kiệm thời gian di chuyển và thuận tiện cho người sử dụng chúng.

2.3. S3 - Sạch sẽ

Sạch sẽ có nghĩa là vệ sinh nơi làm việc và giữ gìn nơi làm việc sạch sẽ. Giữ gìn sạch sẽ được thực hiện thông qua việc tổ chức vệ sinh tổng thể và vệ sinh hàng ngày máy móc, vật dụng, và khu vực làm việc. S3 hướng tới cải thiện môi trường làm việc, giảm thiểu rủi ro, tai nạn, đồng thời nâng cao độ chính xác của máy móc thiết bị (do ảnh hưởng của bụi bẩn).

2.4. S4 - Sẵn sàng

Seiketsu hay Sẵn sàng với mục đích duy trì kết quả và các hoạt động trong 3S đầu tiên. Mục tiêu của S4 là duy trì các hoạt động 3S lâu dài, chứ không phải là phong trào nhất thời. Do vậy, xác định các quá trình cần thiết để đảm bảo tính chính xác là vô cùng cần thiết để duy trì thành quả của các hoạt động trước đó.

2.5. S5 - Sẵn sàng

Sẵn sàng là hoạt động quan trọng nhất, nó chi phối chỉ đạo 4S còn lại. Sẵn sàng bắt đầu từ việc thay đổi tư duy và nhận thức về 4S, tư duy về cắt bỏ lãng phí thông qua áp dụng 4S là cần thiết, hữu ích cho doanh nghiệp. Ngoài ra, Sẵn sàng còn giúp rèn luyện, tạo nên một thói quen, nề nếp, tác phong cho người lao động khi thực hiện S4. Mục tiêu chính của S5 là đào tạo mọi người tuân theo

thói quen làm việc tốt, giám sát nghiêm ngặt nội quy tại nơi làm việc và luôn hướng tới cải thiện việc thực hiện 5S trong doanh nghiệp; từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Tóm lại, 5S là một phương pháp hữu ích giúp các doanh nghiệp loại bỏ lãng phí, xây dựng môi trường làm việc sạch sẽ, an toàn, phát triển ý thức của nhân viên và văn hóa công ty. Thực hiện tốt 5S có thể mang lại một số lợi ích cho doanh nghiệp như: nâng cao năng suất, cải tiến chất lượng sản phẩm, cắt giảm chi phí, giao hàng đúng hạn, đảm bảo an toàn trong công việc và nâng cao ý thức, kỷ luật cho nhân viên.

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

Theo báo cáo rà soát doanh nghiệp của Tổng cục Thống kê, tính đến tháng 6 năm 2012, cả nước có hơn 450000 doanh nghiệp đang hoạt động, trong đó, 26324 doanh nghiệp đã giải thể và tạm dừng kinh doanh, tăng 5,4% so với cùng kỳ năm trước. Như vậy, những yếu kém trong việc quản lý doanh nghiệp ngày càng được thấy rõ, đặc biệt trong tình trạng kinh tế khó khăn như hiện nay.

Do quy mô nhỏ, hạn chế về các nguồn lực nên các DNSXNVV gặp khá nhiều khó khăn trong sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, quy mô nhỏ cũng giúp các doanh nghiệp này linh động và dễ dàng thay đổi hay áp dụng những phương pháp quản lý mới. Do đó, khi 5S du nhập vào Việt Nam, một số lượng khá lớn DNSXNVV đã mạnh dạn áp dụng 5S vào quá trình sản xuất và quản lý, mang lại hiệu quả đáng kể.

Tại Việt Nam, 5S đã du nhập khá lâu, số lượng doanh nghiệp áp dụng cũng ngày càng tăng. Cùng với sự hỗ trợ của Tổ chức Năng suất châu Á, Trung tâm Năng suất Việt Nam, Trung tâm Năng suất Malaysia, Tổ chức Hợp tác Quốc

tế Nhật Bản (JICA) và các tổ chức, trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp, 5S được triển khai trong nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các DNSXNVV. Những doanh nghiệp được các tổ chức trên hỗ trợ đã tiến hành các hoạt động 5S khá bài bản và một số đã đạt được Chứng chỉ 5S như Công ty Thủy điện Sơn La, Công ty Cổ phần Vật tư - Xăng dầu (COMECO), Công ty TNHH Nhật Linh...

Tại 52 doanh nghiệp khảo sát đã thực hiện 5S, hầu hết các doanh nghiệp bước đầu thực hiện tốt. Các hoạt động 5S đã mang lại nhiều cải biến trong sản xuất và kinh doanh (Bảng 1).

Theo kết quả khảo sát, 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/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 doanh nghiệp chú trọng. Theo kết quả khảo sát, chỉ có 38,5% trong số 52 doanh nghiệp đã thúc đẩy việc thực hiện 5S tại các mắt xích trong mạng lưới cung ứng. Đây vẫn là một hạn chế rất lớn trong việc áp dụng 5S tại các doanh nghiệp nên vẫn chưa đạt được hiệu quả cao như các doanh nghiệp trên thế giới, đặc biệt tại Nhật Bản.

Theo đánh giá của các doanh nghiệp này, việc thực hiện các hoạt động 5S có ảnh hưởng tích cực tới chất lượng sản phẩm, chi phí, thời gian giao hàng và thị phần (Bảng 2).

Bảng 1. Kết quả khảo sát thực hiện 5S tại 52 doanh nghiệp

	Số lượng	%
Đào tạo nhận thức về 5S cho nhân viên	43	82,7
Thành lập Ban 5S của công ty	44	84,6
Thành lập và phát triển các quy trình 5S	43	82,7
Duy trì 5S hàng ngày tại văn phòng và showroom	40	76,9
Duy trì 5S hàng ngày tại các nhà máy/xưởng	23	44,2
Duy trì 5S hàng ngày tại các nhà kho	40	76,9
Thúc đẩy 5S trong mạng lưới cung ứng	20	38,5

Nguồn: Tác giả khảo sát.

Bảng 2. Tương quan giữa việc thực hiện 5S và hiệu quả sản xuất kinh doanh tại 52 doanh nghiệp

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
Đào tạo nhận thức về 5S cho nhân viên	+		+								
Thành lập Ban 5S của công ty	+										
Thành lập và phát triển các quy trình 5S	+	+	+					+			+
Duy trì 5S hàng ngày tại văn phòng và showroom	+	+	+			+	+	+	+		+
Duy trì 5S hàng ngày tại các nhà máy/xưởng	+	+	+					+			
Duy trì 5S hàng ngày tại các nhà kho	+	+	+			+	+	+	+		+
Thúc đẩy 5S cho mạng lưới cung ứng	+	+	+			+	+	+	+		+

Nguồn: Tác giả khảo sát.

Chú thích:

	<i>Chất lượng</i>
P1	Số lượng các thành phẩm hỏng thấp hơn các đối thủ cạnh tranh
P2	Số lượng sản phẩm bị trả lại thấp hơn các đối thủ cạnh tranh
P3	Sản phẩm của công ty có chức năng tốt hơn các đối thủ cạnh tranh
P4	Dịch vụ khách hàng của công ty tốt hơn các đối thủ cạnh tranh

P5	Sự thỏa mãn của khách hàng cao hơn các đối thủ cạnh tranh <i>Chi phí</i>
P6	Giá thành của sản phẩm thấp hơn các đối thủ cạnh tranh
P7	Giá thành của sản phẩm hấp dẫn các khách hàng <i>Giao hàng</i>
P8	Công ty giao hàng nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh
P9	Công ty giao hàng đúng hạn hơn các đối thủ cạnh tranh <i>Thị phần</i>
P10	Tốc độ tăng trưởng thị phần của công ty nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh
P11	Công ty có thị phần lớn hơn các đối thủ cạnh tranh

Có thể thấy, thực hiện các hoạt động 5S giúp các doanh nghiệp này tiết kiệm chi phí sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm và rút ngắn thời gian giao hàng, qua đó tăng khả năng cạnh tranh và mở rộng thị phần hơn so với các đối thủ.

Với hiệu quả rõ rệt, các hoạt động 5S này đã được thực hiện khá bài bản tại các doanh nghiệp Việt Nam. 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, 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 sử dụng phương pháp 5WHYS để tìm hiểu nguyên nhân của vấn đề, từ đó đề xuất một số khuyến nghị.

4. 5S chưa được áp dụng rộng rãi tại các DNSXNVV Việt Nam - Nguyên nhân và khuyến nghị

4.1. Nguyên nhân

5S là phương pháp quản lý có thể giúp hạn chế lãng phí, cải thiện năng suất, tuy nhiên phương pháp này vẫn chưa được áp dụng tại nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các DNSXNVV - nơi đang gặp không ít khó khăn do lãng phí. Để tìm ra nguyên nhân tại sao 5S lại chưa được nhiều doanh nghiệp biết tới và áp dụng, nhóm nghiên

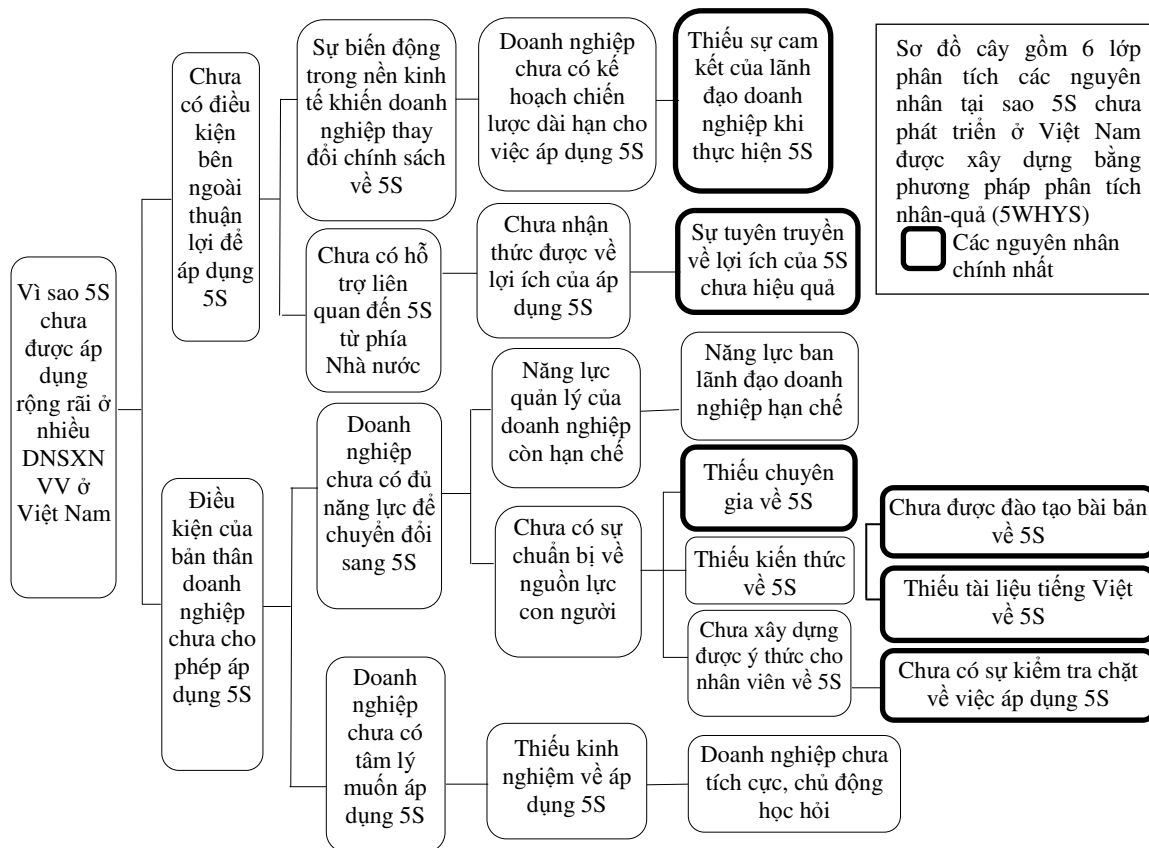
cứu đã sử dụng phương pháp phân tích nhân-quả (5WHYS) để xây dựng sơ đồ cây chỉ ra các nguyên nhân dựa trên thông tin thu thập được từ kết quả khảo sát doanh nghiệp (Hình 2). Có thể xem đây là những nguyên nhân chính khiến việc áp dụng, truyền bá và nhân rộng 5S trong các DNSXNVV Việt Nam bị hạn chế.

4.1.1. 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.

4.1.2. Việc tuyên truyền về 5S chưa thực sự hiệu quả

Tuy khái niệm 5S đã xuất hiện ở Việt Nam khoảng 10 năm, song với nhiều doanh nghiệp, 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.



Hình 2. Phân tích các nguyên nhân tại sao 5S chưa được áp dụng rộng rãi tại các doanh nghiệp.

4.1.3. Thiếu sự hỗ trợ từ các chuyên gia 5S

Hiện nay số lượng chuyên gia về 5S tại Việt Nam vẫn còn tương 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.

4.1.4. 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.

4.1.5. 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.

4.1.6. 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 DNSXNVV 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 làm sai, ảnh hưởng tới hiệu quả sản xuất và gây lãng phí cho doanh nghiệp.

4.2. Khuyến nghị về phát triển 5S cho các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa Việt Nam

4.2.1. Về phía Nhà nước

Tăng cường tuyên truyền về lợi ích của 5S đến các doanh nghiệp, đặc biệt là DNSXNVV

Việc tuyên truyền phổ biến rộng rãi 5S đến các doanh nghiệp là hết sức cần thiết để giúp họ có thể đứng vững trước sự gia tăng về áp lực cạnh tranh do sự toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế. Để làm được điều này, bên cạnh việc đẩy mạnh truyền thông trên các phương tiện thông tin đại chúng, Nhà nước có thể khuyến khích các doanh nghiệp áp dụng thông qua các giải thưởng, tuyên dương doanh nghiệp thực hành tốt như cuộc thi “Thực hành tốt 5S” do Trung tâm Năng suất Việt Nam tổ chức. Đây sẽ là nguồn cổ động to lớn để các doanh nghiệp mạnh dạn hơn trong áp dụng triển khai các phương pháp mới như 5S.

Đưa ra các biện pháp, chính sách hỗ trợ doanh nghiệp thực hiện 5S

Hiện nay, rất nhiều DNSXNVV gặp khó khăn về nhiều mặt, trong đó có vốn và công nghệ. Mặc dù Nhà nước đã có nhiều chính sách giúp hỗ trợ song số DNSXNVV tiếp cận được với những chính sách này còn hạn chế. Do đó, để có thể tiếp cận và hỗ trợ nhiều doanh nghiệp hơn nữa, đặc

biệt trong việc áp dụng các phương pháp mới như 5S, thì cần nhiều hơn nữa sự hỗ trợ thông qua các chính sách của Nhà nước.

Cụ thể, với các doanh nghiệp đang ở giai đoạn đầu áp dụng 5S, Nhà nước có thể hỗ trợ thông qua các chương trình khuyến khích, phát triển các quỹ riêng cho việc áp dụng và khuyến khích áp dụng các phương pháp mới được xem là hiệu quả như 5S, từ đó tạo ra môi trường thuận lợi cho các doanh nghiệp triển khai và nhân rộng các phương pháp hiệu quả.

4.2.2. Về phía các doanh nghiệp

Tiến hành đào tạo về 5S trong doanh nghiệp

Với nhiều doanh nghiệp, 5S còn là khái niệm mới, do đó để có thể bắt đầu triển khai áp dụng phương pháp này, việc đầu tiên các doanh nghiệp cần làm là tiến hành đào tạo cho toàn bộ nhân viên tùy theo điều kiện của doanh nghiệp. Mức độ lan tỏa và hiệu quả của các khóa đào tạo sẽ quyết định mức độ thành công và thời gian áp dụng 5S. Bên cạnh đó, để thu được hiệu quả cao nhất, nội dung chương trình đào tạo nên được thường xuyên đổi mới, cập nhật và gắn với thực tiễn doanh nghiệp. Để làm được điều này, các doanh nghiệp có thể liên kết hoặc nhờ đến sự giúp đỡ của các trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp và các tổ chức đào tạo về 5S.

Nâng cao nhận thức của người học trong quá trình đào tạo

Trong giai đoạn đầu của quá trình triển khai 5S, các doanh nghiệp nên tập trung và giám sát chặt chẽ quá trình học tập và áp dụng 5S để đảm bảo chất lượng đào tạo. Thêm vào đó, việc phát động các cuộc thi trong nội bộ doanh nghiệp về kiến thức 5S và quy trình áp dụng thực tế sẽ thu hút sự quan tâm của toàn thể nhân viên, qua đó nâng cao hiệu quả truyền truyền, ý thức và mức độ hiểu biết của họ về 5S, tạo thuận lợi khi triển khai áp dụng.

Thành lập ban 5S để giám sát quá trình áp dụng 5S

Khi mới áp dụng 5S, doanh nghiệp nên thành lập một ban giám sát về quá trình thực hiện 5S, giúp tăng nhận thức của nhân viên đồng thời tạo thói quen áp dụng 5S trong công việc. Từ đó, quan điểm về 5S có thể thấm nhuần và trở thành một nét văn hóa của doanh nghiệp.

Xây dựng chiến lược lâu dài, kết hợp áp dụng 5S vào chiến lược doanh nghiệp

Để áp dụng thành công 5S, các doanh nghiệp không chỉ cần thời gian, các nguồn lực mà còn cần được lên kế hoạch cẩn thận. Do đó, một chiến lược lâu dài cùng với sự chuẩn bị đầy đủ cả về con người, vốn và cơ sở vật chất sẽ giúp đảm bảo việc sản xuất liên tục cũng như quá trình triển khai 5S không bị gián đoạn.

4.2.3. Về phía các tổ chức đào tạo

Cung cấp các chương trình đào tạo và phát triển kho tài liệu về 5S

Trong các doanh nghiệp, 5S có thể được bổ sung trong các chương trình giảng dạy về kinh doanh, sản xuất trong nhà trường cũng như các khóa học chuyên sâu cho các doanh nghiệp có nhu cầu. Sự nhận thức sớm và am hiểu về phương pháp này sẽ giúp lực lượng lao động ở các cấp bậc áp dụng và triển khai một cách có hệ thống và hiệu quả. Đồng thời, kho tài liệu phong phú về cách thức áp dụng cũng như kinh nghiệm thực tiễn tại Việt Nam sẽ là nền tảng để việc áp dụng 5S tại các doanh nghiệp đạt được hiệu quả cao hơn.

5. Kết luận

5S tại Nhật Bản được xem là tiêu chí căn bản để doanh nghiệp có thể áp dụng sản xuất tinh gọn, cải tiến liên tục, TQM, TPM... Phương pháp quản lý 5S đã và đang giúp các doanh nghiệp Nhật Bản loại bỏ lãng phí hiệu quả, tận dụng tốt hơn vật tư, thiết bị và không gian, đồng thời nâng cao năng

suất và chất lượng sản phẩm. Tại Việt Nam, 5S được xem là phương pháp quản lý đơn giản, phù hợp với đặc điểm kinh doanh, đặc biệt với các DNSXNVV.

Tài liệu tham khảo

- [1] Alberto Bayo-Moriones, Alejandro Bello-Pintado, Javier Merio-Díaz de Cerio, "5S use in Manufacturing Plants: Contextual Factors and Impact on Operating Performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27 (2) (2010), 217-230.
- [2] Lonnie Wilson, *How to implement lean manufacturing*, The McGraw-Hill (2010), p.63.
- [3] Chính phủ Việt Nam, *Nghị định 56/2009/NĐ-CP* (2009).
- [4] Phan Chí Anh, *Thực hành 5S - Nền tảng cải tiến năng suất*, NXB. Lao động, Hà Nội (2008).
- [5] Rod Gapp, Ron Fisher, Kaoru Kobayashi, "Implementing 5S within a Japanese Context: An Integrated Management System", *Management Decision*, 46 (4) (2008), 565-579.
- [6] Hines, P., Holwe, M. và Rich, N., "Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking", *International Journal of Operation & Production Management*, 24 (9/10) (2004), 994-1011.
- [7] Stephen J. Warwood, Greame Knowles, "An Investigation into Japanese 5S Practice in UK Industry", *The TQM Magazine*, 16 (5) (2004), 347-353.
- [8] Becker, J. E., "Implementing 5S to Promote Safety and Housekeeping", *Professional Safety*, 46 (8) 2001), 29-31.
- [9] O'Eocha, M., "Use of 5Ss for Environment Management at Cooke Brothers", *The TQM Magazine*, 12 (5) (2000), 321-330.
- [10] Ho, S. K., "Workplace learning: The 5S way", *Journal of Workplace Learning*, 9 (1) (1997), 45-53.
- [11] Imai, M., *Gemba Kaizen: A Common Sense, Low Cost Approach to Management*, McGraw-Hill, London (1997).
- [12] Ho, S. K., Cicmil, S. và Fung, C. K., "The Japanese 5S Practice and TQM Training", *Training for Quality*, 3 (4) (1995), 19-24.
- [13] Nikkan Kogoyō Shūbun, *Visual Control Management*, Productivity Press, Portland, OR (1995).
- [14] Osada, T., *The 5S's: Five Keys to a Total Quality Environment*, Asian Productivity Organization, Tokyo (1991).
- [15] Kodama, R., *Medemiru Kaizen dokuhon*, Nikkan Kogyō Shinbunsha, Tokyo (1959).

Application of 5S in Vietnam Small and Medium Manufacturing Enterprises Current Situation and Recommendations

Nguyễn Đăng Minh, Đỗ Thị Cúc, Tạ Thị Hương Giang, Hoàng Thị Thu Hà

*VNU University of Economics and Business
144 Xuân Thủy Str., Cầu Giấy Dist., Hanoi, Vietnam*

Abstract: 5S including Sorting, Straightening, Shining, Systemizing, and Sustaining is an effective management method that can help enterprises, especially small and medium manufacturing enterprises (MSMEs) to eliminate waste, improve product quality and strengthen competitiveness. However, there have been less than one percent of Vietnamese MSMEs accessing and applying this method. Additionally, a majority of the Vietnamese MSMEs that have applied 5S are in the early stages, 3S/5S. By investigating 52 Vietnamese MSMEs, this paper therefore points out the current situation of 5S practices, the main causes and recommendations for further development of 5S. Accordingly, this paper could be utilized as primary for extended application of 5S in other fields such as commerce and services.

Keywords: 5S, especially small and medium manufacturing enterprises (SMEs.).