



ỨNG DỤNG CÔNG CỤ QUẢN TRỊ TINH GỌN NÂNG CAO HIỆU QUẢ LÀM VIỆC TẠI CÁC ĐƠN VỊ TRỰC THUỘC TRƯỜNG ĐẠI HỌC CẦN THƠ

Ngô Mỹ Trân^{1*} và Võ Minh Trí²

¹Khoa Kinh tế, Trường Đại học Cần Thơ

²Sinh viên ngành Quản trị kinh doanh K39, Trường Đại học Cần Thơ

*Người chịu trách nhiệm về bài viết: Ngô Mỹ Trân (nmtran@ctu.edu.vn)

Thông tin chung:

Ngày nhận bài: 24/12/2016

Ngày nhận bài sửa: 24/03/2017

Ngày duyệt đăng: 28/02/2018

Title:

Applying lean management tools to improve working efficiency in divisions of Can Tho university

Từ khóa:

07 loại lãng phí, mô hình 5S, Quản trị tinh gọn, Trường Đại học Cần Thơ

Keywords:

07 Wastes, 5S, Can Tho University, Lean Management

ABSTRACT

This research is aimed at identifying all types of wastes existed in the divisions of Can Tho University and then proposing an action plan to save costs and improve working efficiency in these divisions. Expert interviews and a survey of 93 staff members were conducted. The results indentified 10 types of wastes existing in these units including wastes of facilities and equipment, waste of labor, waste of not harnessing the creativity of staff members, waste of time, waste of defects, waste of transport, waste of motion, waste of information disconnection, waste of extra activity and waste of extra input. Based on these results, an action plan with the application of 5S model of lean manufacturing to tackle tangible wastes (such as facilities and equipment) was proposed to remove existing wastes in these divisions. Some solutions on personnel and training were also proposed to support the implementation of the action plan.

TÓM TẮT

Mục tiêu của đề tài là nhận diện các loại lãng phí đang tồn tại ở các đơn vị Trường Đại học Cần Thơ và đề xuất kế hoạch hành động để tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả hoạt động của các đơn vị này. Đề tài nghiên cứu đã thực hiện phỏng vấn chuyên gia và khảo sát ý kiến của 93 cán bộ, nhân viên tại các đơn vị trực thuộc. Kết quả cho thấy 10 loại lãng phí đang tồn tại ở các đơn vị trực thuộc bao gồm lãng phí về cơ sở vật chất và trang thiết bị; lãng phí về lao động; lãng phí do không khai thác sức sáng tạo của cán bộ, nhân viên; lãng phí về thời gian; lãng phí do sai hỏng, lãng phí do di chuyển thừa, lãng phí do thao tác thừa; lãng phí do thông tin rời rạc, lãng phí do hoạt động thừa và lãng phí do thừa các yếu tố đầu vào. Trên cơ sở kết quả khảo sát này, kế hoạch hành động được đề xuất dựa trên mô hình 5S trong quản trị tinh gọn để cắt giảm, loại bỏ các loại lãng phí hữu hình (lãng phí về cơ sở vật chất, trang thiết bị...) đang tồn tại ở các đơn vị trực thuộc Trường. Một số giải pháp về đào tạo và nhân sự cũng được đề xuất nhằm hỗ trợ thực hiện kế hoạch hành động trên.

Trích dẫn: Ngô Mỹ Trân và Võ Minh Trí, 2018. Ứng dụng công cụ quản trị tinh gọn nâng cao hiệu quả làm việc tại các đơn vị trực thuộc Trường Đại học Cần Thơ. Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ. 54(1D): 144-163.

1 GIỚI THIỆU

Quản trị tinh gọn (Lean Management) là một phương pháp vận hành nhận được nhiều sự quan tâm ngay cả về mặt học thuật cũng như thực hành. Quản trị tinh gọn được biết đến như một phương pháp đặt nền tảng cho sự cải tiến liên tục và đạt hiệu quả cao trong các tổ chức sản xuất và dịch vụ trên toàn thế giới. Triết lý của quản trị tinh gọn nằm ở chỗ khuyến khích sự tham gia của tất cả các nhân viên trong các tổ chức vào việc loại bỏ mọi dạng lãng phí. Sản xuất tiết kiệm giúp giảm được các chi phí, chu trình sản xuất và các hoạt động phụ không cần thiết, không tạo ra thêm giá trị khiến cho doanh nghiệp, tổ chức trở nên cạnh tranh, nhạy bén hơn và đáp ứng được nhu cầu của thị trường.

Mặc dù, quản trị tinh gọn có nguồn gốc từ lĩnh vực sản xuất và cụ thể là ngành sản xuất ô tô (Ohno, 1988) nhưng phương pháp quản trị tinh gọn đã và đang được áp dụng cho nhiều lĩnh vực khác, chẳng hạn như dịch vụ công (cơ quan nhà nước) (Kriings *et al.*, 2006), dịch vụ y tế và ngay cả lĩnh vực giáo dục (Emiliani, 2004; Cristina and Felicia, 2012). Xuất phát từ tình hình thực tế của việc bị cắt giảm chi phí cho giáo dục, mức độ hài lòng thấp của nhân viên, tiến trình quản lý lạc hậu và năng suất thấp, một số trường đại học ở Mỹ và Anh đã và đang áp dụng phương pháp quản trị tinh gọn. Hầu hết các đại học này đều áp dụng quản trị tinh gọn dưới dạng các dự án, áp dụng một số công cụ của quản trị tinh gọn cho một đơn vị hoặc một vài quá trình công việc, chẳng hạn như dự án “Lean University” của Đại học Cardiff (Anh) sử dụng một số công cụ và kỹ thuật của quản trị tinh gọn như Rapid Improvement Workshops-RIWs (Hội thảo cải tiến nhanh), Value Stream Mapping (Sơ đồ chuỗi giá trị), Visual Management (Quản lý trực quan)...; dự án “Lean University” của Đại học Central Oklahoma (Mỹ) sử dụng công cụ Value Stream Mapping (Sơ đồ chuỗi giá trị), Kaizen (Cải tiến liên tục)... Kết quả bước đầu cho thấy những dự án này đã mang lại một số kết quả tích cực như giảm chi phí giấy tờ và tăng năng suất lao động (Đại học Central Oklahoma, Mỹ), cải thiện văn hóa thay đổi, cải tiến quy trình và cải thiện được mối quan tâm đến công việc của nhân viên (Đại học Cardiff, Anh). Qua đó, có thể thấy rằng việc áp dụng quản trị tinh gọn cho lĩnh vực dịch vụ nói chung và giáo dục nói riêng được xem như là một cơ hội mới, một cách quản trị mới nhưng cũng đầy thách thức (do bản chất khác nhau giữa sản xuất và phi sản xuất) tuy nhiên không phải là không thể ứng dụng quản trị tinh gọn trong các lĩnh vực này.

Trường Đại học Cần Thơ (ĐHCT) là cơ sở đào tạo đại học và sau đại học trọng điểm của Nhà nước ở Đồng bằng sông Cửu Long, là trung tâm văn hóa

- khoa học kỹ thuật của vùng. Trường đã không ngừng hoàn thiện và phát triển, từ một số ít ngành đào tạo ban đầu, Trường đã củng cố, phát triển thành một trường đào tạo đa ngành, đa lĩnh vực. Hiện nay, Trường có khoảng 2.000 cán bộ, nhân viên và có rất nhiều đơn vị trực thuộc bao gồm 15 Khoa, 18 Trung tâm, 10 Phòng ban, 3 Viện và các đơn vị trực thuộc khác. Nhiệm vụ chính của Trường là đào tạo, nghiên cứu khoa học (NCKH), chuyên giao công nghệ phục vụ phát triển kinh tế - xã hội trong vùng. Song song với công tác đào tạo, Trường ĐHTC đã tham gia tích cực các chương trình NCKH, ứng dụng những thành tựu khoa học kỹ thuật nhằm giải quyết các vấn đề về khoa học, công nghệ, kinh tế, văn hoá và xã hội của vùng. Từ những kết quả của các công trình NCKH và hợp tác quốc tế, Trường đã tạo ra nhiều sản phẩm, qui trình công nghệ phục vụ sản xuất, đời sống và xuất khẩu, tạo được uy tín trên thị trường trong nước và quốc tế. Trong suốt quá trình hình thành và phát triển, Trường không ngừng cải tiến năng lực nghiên cứu, giảng dạy và phục vụ, tăng cường hoạt động chuyên giao công nghệ và các hoạt động khác để nâng cao uy tín trong nước, phấn đấu trở thành một trường dẫn đầu trong cả nước và đạt tiêu chuẩn quốc tế. Trong thời gian sắp tới, nhà trường cũng hướng đến việc tự chủ tài chính. Do đó, việc làm thế nào để giảm chi phí hoạt động và nâng cao năng suất lao động của cán bộ, nhân viên làm việc tại các đơn vị trực thuộc của Trường luôn là một bài toán khó và một thách thức rất lớn. Thực tế trên cho thấy việc thực hiện đề tài nghiên cứu này là hết sức cần thiết.

2 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1 Cơ sở lý thuyết

Quản trị tinh gọn (Lean Management) trong tiếng Anh từ “Lean” có nghĩa là sự tinh gọn, mạch lạc, còn từ “Management” là sự quản lý. Lean Management có nghĩa là tư duy quản trị tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp, tổ chức bằng cách dùng trí tuệ của con người nhằm cắt giảm tối đa chi phí lãng phí (Nguyễn Đăng Minh và *ctv.*, 2013). Womack *et al.* (1990) đã định nghĩa “Sản xuất tinh gọn” là một hệ thống các phương pháp được áp dụng trong doanh nghiệp nhằm loại bỏ lãng phí và giảm thiểu thời gian sản xuất, nâng cao năng suất và lợi nhuận. Đồng thời, các tác giả cũng khẳng định rằng hệ thống sản xuất tinh gọn sẽ phát triển không chỉ trong các doanh nghiệp sản xuất mà còn trong các doanh nghiệp dịch vụ từ dịch vụ y tế đến dịch vụ phân phối bán lẻ. Thực tế đã chứng minh được tính hiệu quả khi áp dụng hệ thống sản xuất tinh gọn trong các ngành dịch vụ trên thế giới. Khi lý thuyết sản xuất tinh gọn trở nên phổ biến đối với các công ty dịch vụ từ dịch vụ công cho đến dịch vụ tư, lý thuyết sản xuất tinh gọn đã được nghiên cứu và phát triển thành mô hình quản trị tinh gọn.

Mô hình quản trị tinh gọn tập trung vào việc phát hiện, nhận diện lãng phí (gồm lãng phí hữu hình và lãng phí vô hình), sau đó sử dụng các công cụ và phương pháp khoa học để giảm thiểu tối đa các hoạt động không tạo ra giá trị tăng thêm trong quá trình sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp.

2.1.1 Các loại lãng phí trong quản trị tinh gọn

Ban đầu có 7 loại lãng phí chính được xác định bởi Hệ thống sản xuất Toyota (Toyota Production System-TPS), tiếp đó Liker (2004) đã đề xuất 8 loại lãng phí. Tuy nhiên, danh sách này đã được điều chỉnh và mở rộng bởi những người thực hành Lean Manufacturing trong lĩnh vực sản xuất. Nhìn chung, theo Hoàng Văn Hải và *ctv* (2014) và Nguyễn Đăng Minh và *ctv* (2014), các loại lãng phí bao gồm:

- Sản xuất dư thừa: Là việc sản xuất nhiều hơn hay sớm hơn những gì được yêu cầu một cách không cần thiết. Việc này làm gia tăng rủi ro sự lỗi thời của sản phẩm, tăng rủi ro về sản xuất sai chủng loại sản phẩm và có nhiều khả năng phải bán đi các sản phẩm này với giá chiết khấu hay bỏ đi dưới dạng phế liệu.

- Khiếm khuyết: Là việc sản xuất các bộ phận khiếm khuyết hoặc hiệu chỉnh, chẳng hạn như sửa chữa hoặc làm lại, phế liệu, sản xuất thay thế. Việc kiểm tra khiếm khuyết đồng nghĩa với sự lãng phí thời gian và sức lực, thực hiện việc xử lý không đáng có. Bên cạnh các khiếm khuyết về mặt vật lý trực tiếp làm tăng chi phí hàng bán, khiếm khuyết cũng bao gồm các sai sót về giấy tờ, cung cấp thông tin sai lệch về sản phẩm, giao hàng trễ, sản xuất sai quy cách, sử dụng quá nhiều nguyên vật liệu hay tạo ra phế liệu không cần thiết.

- Tồn kho: Lãng phí về tồn kho nghĩa là dự trữ quá mức cần thiết về nguyên vật liệu, bán thành phẩm và thành phẩm. Lượng tồn kho phụ trội dẫn đến chi phí tài chính cao hơn về tồn kho, chi phí bảo quản cao hơn và tỷ lệ khuyết tật cao hơn.

- Di chuyển: Di chuyển ở đây nói đến bất kỳ sự chuyển động nguyên vật liệu nào không tạo ra giá trị tăng thêm cho sản phẩm, chẳng hạn như việc vận chuyển nguyên vật liệu giữa các công đoạn sản xuất. Việc di chuyển nguyên vật liệu giữa các công đoạn sản xuất nên nhắm tới mô hình lý tưởng là sản phẩm đầu ra của một công đoạn được sử dụng tức thời bởi công đoạn kế tiếp. Việc di chuyển giữa các công đoạn xử lý làm kéo dài thời gian chu kỳ sản xuất, dẫn đến việc sử dụng lao động và mặt bằng kém hiệu quả và có thể gây nên những đình trệ trong sản xuất.

- Chờ đợi: Chờ đợi là thời gian công nhân hay máy móc nhàn rỗi bởi sự tắc nghẽn hay luồng sản xuất trong xưởng thiếu hiệu quả. Thời gian trì hoãn giữa mỗi đợt gia công chế biến sản phẩm cũng được tính đến. Việc chờ đợi làm tăng thêm chi phí đáng

kể do chi phí nhân công và khấu hao trên từng đơn vị sản lượng bị tăng lên.

- Thao tác: Bất kỳ các chuyển động tay chân hay việc đi lại không cần thiết của các công nhân không gắn liền với việc gia công sản phẩm. Chẳng hạn, việc đi lại khắp xưởng để tìm dụng cụ làm việc hay thậm chí các chuyển động cơ thể không cần thiết hay bất tiện do quy trình thao tác được thiết kế kém, làm chậm tốc độ làm việc của công nhân.

- Sửa sai: Sửa sai hay gia công lại là khi một việc phải được làm lại bởi vì nó không được làm đúng trong lần đầu tiên. Quá trình này không chỉ gây nên việc sử dụng lao động và thiết bị kém hiệu quả mà còn làm gián đoạn luồng sản xuất thông thoáng dẫn đến những ách tắc và đình trệ trong quy trình. Ngoài ra, các vấn đề liên quan đến sửa chữa thường tiêu tốn một khối lượng thời gian đáng kể của cấp quản lý và vì vậy làm tăng thêm chi phí quản lý sản xuất chung.

- Gia công thừa: Gia công thừa tức là tiến hành nhiều công việc gia công hơn mức khách hàng yêu cầu dưới hình thức chất lượng hay công năng của sản phẩm – ví dụ như đánh bóng hay làm láng thật kỹ những điểm trên sản phẩm mà khách hàng không yêu cầu và không quan tâm.

- Kiến thức rời rạc: Đây là trường hợp khi thông tin và kiến thức không có sẵn tại nơi hay vào lúc được cần đến. Ở đây cũng bao gồm thông tin về các thủ tục quy trình, thông số kỹ thuật và cách thức giải quyết vấn đề... Thiếu những thông tin chính xác thường gây ra phế phẩm và tắc nghẽn luồng sản xuất.

- Không khai thác sức sáng tạo của người lao động: Việc không thu hút hoặc lắng nghe công nhân của mình có nghĩa là bạn đang đánh mất thời gian, ý tưởng, kỹ năng, sự đổi mới và cơ hội học hỏi.

2.1.2 Mô hình 5S

a. Các thành phần của mô hình 5S

5S bắt nguồn từ 5 từ tiếng Nhật bắt đầu với chữ “S” bao gồm Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu và Shitsuke. Tại các nước khác nhau, 5S được dịch thành các từ khác nhau, tuy nhiên, về cơ bản ý nghĩa của chúng không thay đổi. Trong tiếng Anh, 5S được dịch sang các từ tương ứng là Sort, Straighten, Shine, Systemise và Sustain. Trong tiếng Việt, 5S bao gồm: sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ, sẵn sàng và sẵn sàng (Phan Chí Anh, 2008; Nguyễn Đăng Minh và *ctv.*, 2013; Hà Thanh Hải và *ctv.*, 2014).

- Seiri (Sàng lọc): Seiri có nghĩa là phân loại, tổ chức các vật dụng theo trật tự. Đây chính là bước đầu tiên cần phải làm trong thực hành 5S. Nội dung chính trong Seiri là phân loại, di dời những vật dụng không cần thiết ở nơi làm việc. Nhiệm vụ của Seiri

chính là phân loại các vật dụng cần thiết và các vật dụng không cần thiết, từ đó di dời hoặc thanh lý những vật dụng không cần thiết nhằm tạo nên một môi trường làm việc khoa học. Một trong những cách thông dụng để thực hiện việc “Sàng lọc” là sử dụng “thẻ đỏ”, bất cứ các vật dụng nào không cần thiết cho công việc sẽ được gắn thẻ ngay lập tức. Kết thúc quá trình này người phụ trách mỗi bộ phận có vật dụng gắn thẻ đỏ sẽ xem tại sao nó vẫn ở khu vực của mình, sau đó là việc đưa ra quyết định loại bỏ hay tiếp tục giữ vật dụng đó theo cách nhất định.

Với hoạt động trong Seiri, mọi thứ sẽ được phân loại một cách khoa học, từ đó có thể giảm thiểu lãng phí, đồng thời tạo nên môi trường làm việc khoa học và an toàn hơn.

– Seiton (sắp xếp): Trong tiếng Nhật, Seiton có nghĩa là sắp xếp mọi thứ gọn gàng và có trật tự. Sau khi đã loại bỏ các vật dụng không cần thiết, 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. Thông thường việc này sẽ bắt đầu bằng việc xem xét công dụng và tần suất sử dụng các vật dụng còn lại, từ đó quyết định nên để chúng gần nhau hay không? Cần để chúng gần hay xa nơi làm việc? Bên cạnh đó, công việc này cũng cần phải thực hiện dựa trên việc phân tích trình tự sao cho giảm thiểu thời gian di chuyển giữa các quá trình trong hệ thống. Ở bước này, các vật dụng cần được xác định vị trí sao cho dễ định vị nhất, theo nguyên tắc quản lý trực quan: “một vị trí cho mỗi vật dụng, mỗi vật dụng có một vị trí duy nhất”. Một điểm cần chú ý khi thực hiện Seiton là các vật dụng nên được đánh số hoặc dán nhãn tên giúp mọi người trong công ty có thể dễ dàng nhận biết và tìm kiếm. Với các hoạt động trong Seiton, môi trường làm việc sẽ trở nên thuận tiện, gọn gàng và thông thoáng hơn, cải thiện môi trường làm việc tốt hơn.

– Seiso (sạch sẽ): Seiso có nghĩa là làm vệ sinh và giữ nơi làm việc sạch sẽ. Công việc chính trong phần này là giữ gìn sự sạch sẽ trong toàn doanh nghiệp, tổ chức. 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, khu vực làm việc. Seiso hướng tới việc cải thiện môi trường làm việc, giảm thiểu rủi ro, tai nạn, đồng thời nâng cao sự chính xác của máy móc, trang thiết bị. Phát động chương trình “5 phút Seiso” cuối mỗi ngày làm việc sẽ giúp cho mọi người thấm nhuần tư tưởng Seiso, duy trì sự sạch sẽ thường xuyên. Vệ sinh không chỉ là để giữ gìn vệ sinh trong doanh nghiệp, tổ chức mà còn có thể kiểm tra máy móc, trang thiết bị; phát hiện ra các vấn đề như hư hỏng, bụi bẩn trong máy móc, trang thiết bị. Nhờ đó, chúng ta nhanh chóng tìm ra các giải pháp cho các vấn đề, nâng cao năng

suất của máy móc, trang thiết bị và đảm bảo môi trường làm việc an toàn.

– Seiketsu (săn sóc): Seiketsu được dịch sang tiếng Việt là “săn sóc” với mục đích duy trì kết quả và các hoạt động trong 3S đầu tiên. Mục tiêu của Seiketsu là duy trì các hoạt động 3S lâu dài và 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. Bên cạnh đó, các tổ chức, doanh nghiệp nên đưa ra những quy định, nội quy, kế hoạch... để có thể kiểm soát và phát triển việc thực hiện 5S. Một điểm quan trọng nữa trong Seiketsu là các hoạt động kiểm tra, đánh giá các hoạt động mà doanh nghiệp, tổ chức đã thực hiện được, đồng thời tổ chức thi đua cũng giúp nâng cao ý thức của mọi người trong việc thực hành 5S. Bằng việc phát triển Seiketsu, các hoạt động 3S sẽ được cải tiến dần dựa theo các tiêu chuẩn đặt ra và tiến tới hoàn thiện 5S trong doanh nghiệp.

– Shitsuke (săn sàng): Shitsuke là hoạt động cuối cùng của 5S. “Săn sàng” được hiểu là rèn luyện, tạo nên một thói quen, nề nếp, tác phong cho mọi người trong thực hiện 5S. Khi một doanh nghiệp, tổ chức thực hiện các hoạt động Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu một cách thường xuyên và hiệu quả, có thể hiểu rằng doanh nghiệp đó đang duy trì tốt 5S. Tuy nhiên, nếu đơn thuần chỉ thực hiện mà không có sự nâng cấp thì dần dần hệ thống 5S sẽ đi xuống và không mang lại hiệu quả. Như vậy, “Săn sàng” có thể được hiểu là đào tạo mọi người tuân theo thói quen làm việc tốt và giám sát nghiêm ngặt nội quy tại nơi làm việc. Để mọi người có thể sẵn sàng thực hiện 5S, doanh nghiệp, tổ chức cần xây dựng các chương trình đào tạo và thực hành thường xuyên cho nhân viên, bên cạnh đó, cần có chính sách khuyến khích, khen thưởng cho những đơn vị, cá nhân thực hiện tốt 5S.

b. Các bước tiến hành 5S

Để triển khai thành công 5S, các doanh nghiệp, tổ chức cần có kế hoạch cụ thể và phù hợp với hoàn cảnh của mình. Đây không phải là một phong trào mang tính ngắn hạn, do vậy muốn thấy được hiệu quả cần phải trải qua một quá trình gồm các bước: Chuẩn bị; Thông báo chính thức của lãnh đạo; Thực hiện Seiri; Thực hiện Seiri, Seiton và Seiso hàng ngày và Đánh giá định kỳ 5S (Phan Chí Anh, 2008; PMS, 2018).

Bước 1: Chuẩn bị

Trong thực hành 5S, bước chuẩn bị chính là yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp, tổ chức tiếp cận và phát triển các hoạt động 5S. Quá trình chuẩn bị gồm các nội dung chính sau:

– Ban lãnh đạo cần hiểu đúng triết lý và các lợi ích của thực hành 5S.

– Ban lãnh đạo và các cán bộ chủ chốt tìm hiểu kinh nghiệm áp dụng 5S tại các doanh nghiệp trong nước và ngoài nước (nếu có thể).

– Lãnh đạo cam kết thực hiện 5S trong tổ chức.

– Thành lập ban chỉ đạo 5S.

– Chỉ định cán bộ chịu trách nhiệm chính hoạt động 5S.

– Tổ chức đào tạo cho những người có trách nhiệm chính và các cán bộ hướng dẫn thực hiện.

– Lập kế hoạch thực hiện 5S.

Có thể nói, trong bước chuẩn bị, thiết lập ban chỉ đạo 5S, việc tổ chức đào tạo và xây dựng kế hoạch là những nội dung chủ đạo. Một yếu tố quan trọng giúp quá trình triển khai 5S thành công là sự cam kết của lãnh đạo. Việc cam kết này sẽ đảm bảo các nguồn lực trong toàn bộ quá trình thực hiện, do vậy nhóm chỉ đạo 5S cần phải có sự tham gia của lãnh đạo và đại diện của tất cả các đơn vị, phòng ban có liên quan trong tổ chức. Bên cạnh đó, việc đào tạo lý thuyết cũng như học hỏi kinh nghiệm từ các doanh nghiệp, tổ chức đi trước trong việc thực hành 5S sẽ giúp doanh nghiệp, tổ chức tiếp cận 5S dễ dàng hơn, đồng thời ban chỉ đạo 5S có thể nhận thấy lợi ích của 5S cũng như cách thức mà các doanh nghiệp, tổ chức đã vận dụng thành công.

Dự tính thời gian cho toàn dự án triển khai 5S, đồng thời thiết lập thời gian cụ thể cho từng hoạt động. Thông thường kế hoạch triển khai 5S kéo dài từ 1-2 năm, nhưng đối với các doanh nghiệp, tổ chức khác nhau, thời gian của cả quá trình sẽ khác biệt tùy vào hoàn cảnh, điều kiện cụ thể của doanh nghiệp, tổ chức.

Nội dung công việc cần được xây dựng chi tiết, cụ thể cho từng đơn vị, phòng ban. Nội dung công việc càng chi tiết thì việc thực hiện và kiểm soát tiến độ càng dễ dàng hơn.

Chỉ định người chịu trách nhiệm chính cho các hoạt động 5S tại từng bộ phận. Những người chịu trách nhiệm chính này sẽ tuyên truyền, giám sát và điều phối hoạt động trong đơn vị, phòng ban mình.

Bước 2: Thông báo chính thức của lãnh đạo

Đây là hoạt động nhằm chính thức phát động chương trình 5S trong tổ chức, doanh nghiệp. Trong quản lý, lãnh đạo là người có ảnh hưởng rất lớn đến ý thức của nhân viên; thông báo chính thức của lãnh đạo thể hiện quyết tâm thực hiện chương trình 5S trong doanh nghiệp mình, do đó khuyến khích tinh thần, trách nhiệm của cán bộ công nhân viên trong quá trình thực hiện. Bên cạnh đó, lãnh đạo cần phải

cam kết thực hiện và tham gia trực tiếp vào các hoạt động 5S cùng với nhân viên, như vậy chương trình 5S mới có thể duy trì và phát triển bền vững trong doanh nghiệp.

Để cán bộ, công nhân viên hiểu rõ chương trình thực hành 5S, thông báo chính thức của lãnh đạo cần bao gồm các nội dung sau:

– Thông báo chính thức chương trình thực hành 5S.

– Trình bày mục tiêu của chương trình 5S.

– Công bố thành lập ban chỉ đạo thực hiện, hướng triển khai, phân công nhóm/cá nhân chịu trách nhiệm đối với từng đơn vị, phòng ban.

– Thiết kế các công cụ tuyên truyền, quảng bá như biểu ngữ, áp phích.

– Tổ chức đào tạo các nội dung cơ bản của 5S cho mọi người.

Trong quá trình thông báo chính thức, việc phổ biến phương hướng, mục tiêu của chương trình 5S là rất quan trọng. Nó sẽ giúp cán bộ, nhân viên dần định hướng phương pháp và cách thức thực hiện các hoạt động 5S trong các bước tiếp theo. Ngoài ra, thiết lập các quy định cũng rất quan trọng trong quá trình thực hiện 5S. Những quy định này có vai trò hướng dẫn các hoạt động 5S cho cán bộ, nhân viên, giúp nâng cao hiệu quả của các hoạt động. Để cán bộ, nhân viên dễ dàng hiểu và ghi nhớ quy định, chúng nên được thể hiện bằng hình ảnh hay sơ đồ và được trưng bày ở những chỗ nổi bật dễ nhìn.

Bước 3: Thực hiện Seiri

Trong 5S, sàng lọc các vật dụng không cần thiết là tiền đề để thực hiện các chữ S tiếp theo. Mục đích của sàng lọc là di dời các vật dụng không cần thiết khỏi nơi làm việc, tránh sự tái xuất hiện của chúng khi không cần đến, hướng tới nâng cao số lần sử dụng và hiệu suất không gian làm việc, góp phần cải tiến năng suất.

Trong bước sàng lọc, doanh nghiệp, tổ chức cần thực hiện các nội dung chính sau:

– Lập tiêu chuẩn loại bỏ những vật dụng không cần thiết.

– Sàng lọc để loại bỏ những thứ không cần thiết sau ngày tổng vệ sinh.

– Xác định và phân loại những thứ không cần thiết và loại bỏ chúng.

– Đánh giá lại những vật dụng không dùng nữa nhưng vẫn còn giá trị.

– Những vật dụng này nên được dán thẻ đỏ để dễ phân biệt và theo dõi.

– Thực hiện công tác sàng lọc cùng với phong trào tổng vệ sinh 2 lần trong năm nhằm loại bỏ triệt để các vật dụng không cần thiết, tránh lãng phí trong công việc.

– Đồng thời, việc tìm ra nguyên nhân dẫn đến sự xuất hiện của các vật dụng dư thừa là rất cần thiết giúp doanh nghiệp, tổ chức ngăn ngừa sự tái diễn.

Bước 4: Thực hiện Seiri, Seiton và Seiso hàng ngày

Thực hiện Seiri hàng ngày: Sau khi thực hiện sàng lọc ban đầu, các doanh nghiệp, tổ chức cần tiếp tục duy trì các hoạt động này để tận dụng được chỗ làm việc hiệu quả hơn. Đồng thời ban chỉ đạo 5S và lãnh đạo nên vận động, triển khai cải tiến địa điểm và phương pháp lưu giữ để giảm thiểu thời gian tìm kiếm, tạo nên môi trường làm việc khoa học hơn.

Thực hiện Seiton: Sau khi sàng lọc, các hoạt động Seiton sẽ được thực hiện. Seiton có nghĩa là sắp xếp, bố trí các đồ vật cần thiết một cách gọn gàng sao cho dễ lấy. Các nguyên tắc về Seiton bao gồm: tuân thủ phương pháp nhập trước, xuất trước (First in, First out - FIFO) để lưu kho các vật dụng; mỗi đồ vật được bố trí một chỗ riêng; tất cả vật dụng và vị trí của chúng cần được thể hiện bằng cách ghi nhãn có hệ thống; đặt các đồ vật sao cho dễ dàng nhìn thấy, tiết kiệm thời gian tìm kiếm; sắp xếp các vật dụng sao cho có thể xử lý, vận chuyển dễ dàng. Đối với các công cụ, thiết bị văn phòng phẩm, chúng ta nên bố trí hợp lý, phù hợp với tần suất sử dụng để tiết kiệm thời gian di chuyển, lấy trả. Các vật dụng thường xuyên sử dụng nên để gần nơi làm việc nhất, các vật ít dùng tới thì có thể để xa hơn và những thứ không cần dùng tới nhưng phải lưu giữ thì cất vào kho riêng và dán nhãn để nhận biết.

Tiến hành Seiso: Seiso có nghĩa là dọn vệ sinh, giữ gìn sạch sẽ nơi làm việc, máy móc, trang thiết bị. Thực hiện vệ sinh hàng ngày làm cho môi trường làm việc sạch sẽ, gọn gàng, tạo sự thoải mái và an toàn cho nhân viên làm việc, khuyến khích sáng tạo. Bên cạnh đó, Seiso còn đóng góp một vai trò quan trọng trong việc bảo trì máy móc, trang thiết bị. Khi thực hiện Seiso, nhân viên hay người vận hành máy móc có thể kiểm tra thường xuyên máy móc, trang thiết bị; nhờ đó phát hiện ra những bất thường. Từ đó, nhân viên hay người vận hành có thể hành động kịp thời nhằm phòng ngừa và khắc phục những bất thường đó. Trước khi làm vệ sinh, việc xác định phương hướng làm vệ sinh cần được thực hiện nhằm tiết kiệm thời gian và nâng cao hiệu quả của hoạt động này. Khi thực hiện vệ sinh, những nguyên tắc như “Vệ sinh là kiểm tra” và tiến hành cải tiến vệ sinh cần được ghi nhớ. Việc luôn chú ý cải tiến sẽ giúp làm giảm thời gian vệ sinh, dễ dàng vệ sinh những vị trí khó làm vệ sinh, ngăn ngừa tối đa các

nguồn bản; đề ra các quy định, khẩu hiệu trong việc giữ gìn vệ sinh.

Thực hiện Seiketsu: Khi thực hiện thường xuyên các hoạt động 3S và mang lại hiệu quả lớn là đang thực hiện Seiketsu. Để duy trì và nâng cao 5S, doanh nghiệp, tổ chức có thể sử dụng một số phương pháp hữu ích sau: i) Thứ nhất, ban lãnh đạo đánh giá về các hoạt động 5S. Khi thực hiện, ban lãnh đạo cần phải cam kết và đánh giá thường xuyên các hoạt động 5S. Cũng giống như các hệ thống quản lý khác, 5S cần có hệ thống quy định, tài liệu liên quan để có thể đánh giá chuẩn xác hoạt động 5S. Hệ thống tài liệu dùng cho việc đánh giá gồm: chính sách, mục tiêu và kế hoạch thực hiện 5S; sơ đồ tổ chức 5S; các quy định về 5S; tư liệu đào tạo; tài liệu quảng bá về 5S, bản tin 5S; cơ chế khen thưởng cho việc thực hành 5S; ii) Thứ hai, tổ chức thi đua giữa các đơn vị, phòng ban trong doanh nghiệp, tổ chức.

Thực hiện Shitsuke: Tiến hành Shitsuke chính là tạo ra thói quen, nâng cao ý thức tự giác của cán bộ, nhân viên trong việc thực hiện 5S. Khi thực hiện 5S thường xuyên, làm 5S dần trở thành một phần không thể thiếu trong công việc hàng ngày của cán bộ, nhân viên. Mục tiêu cuối cùng của Shitsuke hay của cả 5S chính là đưa triết lý 5S vào trong văn hóa doanh nghiệp, tổ chức, từ đó nâng cao hình ảnh của doanh nghiệp đối với khách hàng và đối tác.

Bước 5: Đánh giá định kỳ 5S

Để các hoạt động 5S được duy trì lâu dài và mang lại hiệu quả lớn trong cải tiến năng suất, chất lượng, việc đánh giá định kỳ là rất cần thiết. Nội dung trong bước này cần chú ý:

- Lập kế hoạch đánh giá và lịch lệ hoạt động 5S.
- Cán bộ tiến hành đánh giá thường xuyên hoạt động 5S.
- Phát động phong trào thi đua giữa các đơn vị, phòng ban về 5S.
- Trao thưởng định kỳ cho tập thể, cá nhân thực hiện tốt 5S.
- Tổ chức tham quan việc thực hiện 5S ở các doanh nghiệp, tổ chức khác.

Trong mọi quá trình đánh giá, việc xây dựng bảng tiêu chí đánh giá là vấn đề cần chú ý hàng đầu. Tùy thuộc vào điều kiện của từng doanh nghiệp, tổ chức các tiêu chí đánh giá thực hiện 5S được thiết lập cho phù hợp.

Trong thực tế, việc phát động phong trào thực hiện 5S không quá khó nhưng duy trì và phát triển nó dài hạn lại một vấn đề khá khó khăn đối với các doanh nghiệp, tổ chức ở Việt Nam. Ở hầu hết các

doanh nghiệp, tổ chức, ý thức kỷ luật của cán bộ, nhân viên trong công việc còn chưa cao, do vậy, việc kiểm tra, đánh giá thường xuyên trong giai đoạn đầu sẽ giúp triết lý 5S dần trở thành thói quen của họ. Ngoài ra, dựa vào quy mô của doanh nghiệp, tổ chức, chúng ta có thể thiết lập những đợt kiểm tra, giám sát lớn nhỏ khác nhau để đánh giá các hoạt động. Sau khi 5S trở thành thói quen của nhân viên, việc đánh giá chỉ cần thực hiện định kỳ 2 lần/năm để cải tiến chương trình 5S lên mức độ hiệu quả nhất. Bên cạnh đó, tổ chức tham quan, giao lưu kinh nghiệm với các đơn vị đã áp dụng mô hình này sẽ góp phần thúc đẩy tinh thần của cán bộ, nhân viên trong việc phát triển 5S lâu dài.

2.2 Phương pháp nghiên cứu

2.2.1 Cách tiếp cận

Trong nghiên cứu này, nghiên cứu định tính được thực hiện với cách tiếp cận vấn đề như sau: (i) vận dụng lý thuyết 7 loại lãng phí (7 Wastes) mở rộng trong quản trị tinh gọn và kết hợp với khảo sát thực tế để nhận dạng sơ bộ các loại lãng phí, (ii) nghiên cứu định tính với kỹ thuật phỏng vấn chuyên gia để nhận dạng các loại lãng phí, lập phiếu khảo sát và tiến hành khảo sát thực tế về các loại lãng phí đang tồn tại ở các đơn vị trực thuộc, (iii) đề xuất kế hoạch hành động với việc áp dụng mô hình 5S nhằm giúp các đơn vị trực thuộc tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả làm việc và (iv) đề xuất giải pháp hỗ trợ để thực thi các kế hoạch hành động.

2.2.2 Phương pháp thu thập số liệu và phân tích số liệu

Đề tài nghiên cứu thực hiện khảo sát ý kiến công chức, viên chức và người lao động (sau đây được gọi chung là cán bộ) đại diện các Khoa, Viện, Phòng ban chức năng và Trung tâm của ĐHTC về các loại lãng phí đang tồn tại ở các đơn vị trực thuộc Trường. Việc khảo sát được thực hiện bằng bảng câu hỏi được thiết kế thông qua khảo sát thực tế và nghiên cứu định tính với kỹ thuật phỏng vấn chuyên gia.

Đề tài sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất theo kiểu thuận tiện. Việc khảo sát được thực hiện bằng cách gửi phiếu khảo sát đến quản lý các đơn vị trực thuộc và nhận lại sau thời gian một 1-2 tuần. Đối tượng khảo sát là quản lý và nhân viên các đơn vị trực thuộc. Do việc tiếp cận đối tượng khá khó và thời gian cũng như kinh phí có giới hạn nên

ở mỗi đơn vị chỉ có 5 phiếu khảo sát được thực hiện. Riêng Khoa Kinh tế, việc tiếp cận đối tượng khảo sát dễ dàng hơn nên việc khảo sát ở đơn vị này được tiến hành với số lượng phiếu lớn hơn.

Việc khảo sát đã được thực hiện ở 14 Khoa, 2 Viện, 2 Trung tâm và 7 Phòng ban. Tổng số phiếu phát ra là 160 phiếu, trong đó có 35 phiếu ở Khoa Kinh tế và 125 phiếu cho các đơn vị khác (25 đơn vị, mỗi đơn vị 5 phiếu). Tổng số phiếu thu lại là 107 phiếu, tỷ lệ trả lời đạt 66,88%. Sau khi loại ra các phiếu chỉ có thông tin đáp viên, số phiếu hợp lệ sử dụng trong phân tích là 93 phiếu. Theo Võ Thị Thanh Lộc và Nguyễn Hữu Thọ (2015), cỡ mẫu lớn hơn 40 có thể được xem là mẫu lớn và có thể suy rộng cho tổng thể với các đề tài nghiên cứu quy mô vừa và nhỏ. Do đó, cỡ mẫu thu được là phù hợp để tiến hành phân tích tiếp theo.

Một số chỉ tiêu thống kê mô tả như phân phối tần số và số trung bình được sử dụng đối với số liệu khảo sát về các loại lãng phí và phân loại các loại lãng phí. Bên cạnh đó, nguyên lý 7 loại lãng phí mở rộng của quản trị tinh gọn được vận dụng để nhận diện các loại lãng phí. Sau đó, mô hình 5S được sử dụng để đề xuất kế hoạch hành động nhằm cắt giảm, loại bỏ các loại lãng phí vô hình.

3 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Cán bộ ở 12 Khoa của Trường đã tham gia khảo sát với số lượng đáp viên chiếm 67,73% tổng số cán bộ được khảo sát. Khoa là đơn vị chuyên môn của Trường nên có số lượng khá nhiều. Ngoài ra, cán bộ ở nhiều đơn vị khác cũng được khảo sát (không bao gồm các đơn vị sản xuất và cơ quan Đảng) bao gồm 5 phòng ban chức năng với 16 quan sát chiếm 17,20%; có 8 quan sát là cán bộ trực thuộc các Viện, chiếm 8,60%. Số lượng cán bộ được khảo sát làm việc tại các Trung tâm của Trường là 6 quan sát, chiếm 6,47%. Điều này cho thấy mẫu nghiên cứu có đại diện ở hầu hết các đơn vị trực thuộc Trường.

3.1 Nhận diện 10 loại lãng phí đang hiện diện ở các đơn vị trực thuộc

Qua quá trình phỏng vấn chuyên gia và khảo sát ý kiến của cán bộ tại các đơn vị trực thuộc Trường, kết quả khảo sát về 10 loại lãng phí đang tồn tại ở các đơn vị trực thuộc Trường được trình bày ở bảng 1 như sau:

Bảng 1: Kết quả khảo sát về 10 loại lãng phí tại các đơn vị trực thuộc Trường Đại học Cần Thơ

STT	Tên nhóm lãng phí	STT trong nhóm lãng phí	Mô tả chi tiết các loại lãng phí	Số quan sát thực tế	Số đáp viên trả lời “Có”	Phần trăm câu trả lời “Có” (%)	Thống kê mô tả câu trả lời “Có”	
							Trung bình mức độ đồng ý	Độ lệch chuẩn mức độ đồng ý
1.1	Lãng phí về cơ sở vật chất, trang thiết bị tại khu văn phòng làm việc	1	Thư viện ở một số Khoa chỉ sử dụng nhiều vào đợt viết luận văn, tiêu luận Cán bộ, nhân viên mở máy tính chung nhưng không sử dụng vì mục đích công việc, đôi khi mở để làm việc riêng	88	61	70,93	3,59	1,09
		2	Qua quá trình sử dụng, cán bộ, nhân viên nhận thấy các thiết bị đèn, quạt bố trí không hợp lí	91	61	67,03	3,42	0,98
		3	Công suất sử dụng các hội trường chưa cao	92	60	65,22	3,39	0,95
		4	Cán bộ, nhân viên mở các thiết bị như đèn, quạt khi không cần thiết	88	57	64,77	3,60	0,84
		5	Cán bộ, nhân viên quên tắt các thiết bị điện (đèn, quạt), máy móc (máy lạnh, máy in, máy fax) sau khi sử dụng	91	57	62,64	3,18	0,98
		6	Cán bộ, nhân viên sử dụng các thiết bị điện (đèn, quạt), máy móc (máy lạnh, máy in, máy fax) ở mức công suất lớn so với nhu cầu sử dụng	92	57	61,95	2,95	1,10
		7		92	42	45,65	3,00	0,93
1.2	Lãng phí về cơ sở vật chất, trang thiết bị tại Khu nhà học	1	Một vài sinh viên, nhóm nhỏ sinh viên nhưng sử dụng tất cả các thiết bị điện trong phòng học	89	83	93,26	3,77	0,97
		2	Không có hướng dẫn sử dụng cụ thể đối với các thiết bị đèn, quạt trong khu nhà học	86	61	70,93	3,49	1,03
		3	Qua quá trình sử dụng, cán bộ và sinh viên nhận thấy các thiết bị đèn, quạt bố trí không hợp lí	88	59	67,05	3,55	0,86
		4	Không có người tắt các thiết bị điện ngay sau khi sinh viên không còn học	87	56	64,37	3,48	1,14
		5	Một số trường hợp sử dụng một công tắc cho nhiều thiết bị đèn, quạt	88	56	63,63	3,47	1,20
		6	Một số phòng học ở các khu nhà học bố trí nhiều bàn ghế so với số lượng sinh viên tham dự trong lớp học	89	52	58,43	3,29	0,99
		7	Nhiều phòng học còn trống nhưng giảng viên, sinh viên không mượn được phòng sử dụng trong trường hợp dạy bù, ôn thi	91	52	57,14	3,37	1,03
		8	Một số sự kiện mượn phòng quá lớn so với số lượng sinh viên tham dự	91	52	57,14	3,29	0,87
1.3	Lãng phí về cơ sở vật chất, trang thiết bị tại Khu phòng thí nghiệm,	1	Phần mềm mô phỏng học tập cho sinh viên chưa khai thác hết công suất	82	47	69,51	3,72	1,05
		2	Tần suất sử dụng các phòng thí nghiệm, thực hành chưa hiệu quả	83	45	54,22	3,20	1,04
		3	Một số hóa chất cần sử dụng nhưng không sử dụng hết trong một lần và không thể bảo quản nên phải bỏ	78	43	55,12	3,33	1,04
		4	Không vệ sinh, bảo quản dụng cụ thí nghiệm định kỳ dẫn đến hư hỏng	78	41	52,56	3,10	1,09
		5	Hóa chất không được bảo quản tốt dễ bị hư hỏng và phải mua mới	78	37	47,43	2,97	0,99

STT	Tên nhóm lãng phí	STT trong nhóm lãng phí	Mô tả chi tiết các loại lãng phí	Số quan sát thực tế	Số đáp viên trả lời “Có”	Phần trăm câu trả lời “Có” (%)	Thống kê mô tả câu trả lời “Có”	
							Trung bình mức độ đồng ý	Độ lệch chuẩn mức độ đồng ý
	thực hành	6	Sử dụng hóa chất, các thiết bị, dụng cụ thí nghiệm sai mục đích dẫn đến hư hỏng và phải mua mới	78	35	44,87	2,83	0,89
		7	Sinh viên sử dụng nhiều hơn mức cần thiết các hóa chất thí nghiệm, thực hành	79	33	42,30	2,62	0,94
		8	Không có hướng dẫn sử dụng các hóa chất, dụng cụ thí nghiệm cụ thể dẫn đến sinh viên thực hành thí nghiệm sai sót và phải tiến hành nhiều lần	78	28	35,90	2,93	0,98
1.4	Lãng phí về cơ sở vật chất, trang thiết bị tại Trung tâm học liệu	1	Sinh viên vào sử dụng máy tính cho mục đích học thì ít nhưng mục đích cá nhân thì nhiều như xem phim, lướt facebook	83	63	75,90	3,57	0,98
		2	Một số máy tính bị hư hỏng nhưng chậm được sửa chữa	83	59	71,08	3,46	1,22
		3	Khu vực học tập dành cho nghiên cứu sinh nhiều nhưng số lượng nghiên cứu sinh ít. Ngược lại, khu vực học tập dành cho sinh viên ít trong khi số lượng sinh viên nhiều	83	55	66,27	3,44	1,14
		4	Nhiều máy tính ở trong tình trạng mở nhưng không có người sử dụng và cũng không có người tắt	81	54	66,67	3,43	1,04
		5	Một số cơ sở dữ liệu không thể truy cập được hoặc gặp khó khăn trong việc truy cập	84	54	64,28	3,46	1,22
		6	Mua cơ sở dữ liệu nhưng không sử dụng hiệu quả, tốn nhiều chi phí	83	51	61,45	3,59	0,96
		7	Tần suất sử dụng máy tính ở trung tâm học liệu chưa hiệu quả (không đủ máy tính phục vụ cho sinh viên vào thời điểm đăng ký học phần, làm luận văn và chuẩn bị thi và ít sử dụng vào thời điểm khác)	82	48	58,54	3,38	1,10
2	Lãng phí về lao động	1	Cử cán bộ đi đào tạo nước ngoài nhưng họ không về hoặc về mà không muốn làm việc tại Trường Đại học Cần Thơ	91	74	81,32	3,41	0,99
		2	Nhân viên quản lý phòng học ở các khu nhà học làm việc chưa hiệu quả	92	66	71,73	3,64	0,88
		3	Nhân viên bảo vệ làm việc chưa hiệu quả	92	57	61,95	3,6	0,99
		4	Nhân viên tạp vụ tại Khoa, Phòng ban, Trung tâm và Viện làm việc chưa hiệu quả	92	51	55,43	3,60	1,14
		5	Bố trí công việc, chức vụ không phù hợp chuyên môn của cán bộ	92	51	55,43	3,35	0,84
		6	Bố trí nhiều cán bộ cùng làm một công việc, trong khi công việc chỉ cần một người là có thể làm	92	51	55,43	3,22	0,92
		7	Phân công giảng dạy các học phần không cân đối giữa các Bộ môn trong cùng một đơn vị	90	50	55,55	3,48	1,04
3	Lãng phí về thời gian	1	Một số quyết định, chi thị, thông báo được phổ biến từ cấp lãnh đạo xuống đến cán bộ không hiệu quả (chậm, khẩn nên cấp dưới không kịp thời gian đáp ứng)	92	74	80,43	3,62	0,99

STT	Tên nhóm lãng phí	STT trong nhóm lãng phí	Mô tả chi tiết các loại lãng phí	Số quan sát thực tế	Số đáp viên trả lời “Có”	Phần trăm câu trả lời “Có” (%)	Thống kê mô tả câu trả lời “Có”	
							Trung bình mức độ đồng ý	Độ lệch chuẩn mức độ đồng ý
		2	Một số quyết định, chỉ thị, thông báo được phổ biến từ cấp lãnh đạo xuống đến cán bộ, sinh viên không hiệu quả (mất thời gian do cán bộ, sinh viên không thường xuyên kiểm tra email)	92	68	73,91	3,31	1,05
		3	Cán bộ, nhân viên hành chính đi làm muộn và ra về sớm	92	64	69,57	3,49	0,99
		4	Cán bộ mất nhiều thời gian để chờ đợi đồng nghiệp hoàn thành công việc trước đó có liên quan	92	64	69,57	3,25	0,98
		5	Thời gian chờ đợi gửi xe và lấy xe ra tại các nhà xe mất nhiều thời gian nhất là giờ cao điểm	90	62	68,89	3,55	0,97
		6	Cán bộ dành quá nhiều thời gian để nghỉ giải lao	91	59	64,84	3,28	0,91
		7	Cán bộ thường xuyên tán gẫu với đồng nghiệp	91	59	64,84	3,37	1,01
		8	Cán bộ dành nhiều thời gian để kiểm tra điện thoại, đọc báo	92	56	60,87	3,02	0,99
		9	Thời gian chờ đợi lãnh đạo kí quyết định về phê duyệt dự án, nghiên cứu; cấp kinh phí dự án, nghiên cứu	91	50	54,95	3,59	0,99
		4	Lãng phí do hoạt động thừa	1	Tổ chức các hoạt động ngoại khóa, hướng nghiệp nhưng không có nhiều sinh viên tham gia	89	61	68,54
2	Cử cán bộ đi học, đào tạo ngắn hạn nhưng kiến thức đó không được áp dụng nhiều vào việc giảng dạy hay thực tiễn công việc nhiều khi quay về			92	54	58,70	3,28	0,91
3	Giảng viên tham gia hội thảo không phù hợp chuyên môn			90	43	47,77	3,24	0,93
5	Lãng phí về thừa các yếu tố đầu vào	1	In văn bản trong nhiều trường hợp không cần thiết trong khi cán bộ có thể xem bản scan (quyết định, hợp đồng...)	92	70	76,09	3,75	0,99
		2	Tài liệu hướng dẫn học tập hệ từ xa được in ấn nhưng không sử dụng hợp lí, một số trường hợp không chuyển đến sinh viên kịp thời	89	52	58,43	3,67	1,04
		3	Đĩa CD phát hành cho sinh viên hệ từ xa nhưng không được sử dụng trong học tập hợp lí	88	51	57,95	3,69	1,18
		4	Lắp đặt nhiều đèn, quạt trong khu văn phòng, khu nhà học nhưng bố trí không hợp lí	89	42	47,20	3,12	1,18
		5	Hóa chất, dung dịch thí nghiệm mua quá nhiều so với nhu cầu sử dụng	82	31	37,80	2,61	0,99
		6	Dụng cụ, thiết bị thí nghiệm bố trí quá nhiều so với định mức yêu cầu sử dụng	85	31	36,47	2,65	0,98
		7	Xây dựng dư thừa phòng học so với mức yêu cầu	88	22	25,00	2,27	0,88
6	Lãng phí do	1	Trên bàn làm việc, ngăn kéo, kệ cá nhân của cán bộ sắp xếp giấy tờ, hồ sơ không ngăn nắp, mất thời gian tìm kiếm khi cần	89	61	68,54	3,53	1,01

STT	Tên nhóm lãng phí	STT trong nhóm lãng phí	Mô tả chi tiết các loại lãng phí	Số quan sát thực tế	Số đáp viên trả lời “Có”	Phần trăm câu trả lời “Có” (%)	Thống kê mô tả câu trả lời “Có”	
							Trung bình mức độ đồng ý	Độ lệch chuẩn mức độ đồng ý
	thao tác thừa	2	Cán bộ không trả lại đúng vị trí của giấy tờ, hồ sơ sau khi lấy	88	52	59,09	3,34	1,00
		3	Cán bộ để nhiều vật dụng không cần thiết tại nơi làm việc	89	47	64,05	3,30	0,84
		4	Kho lưu trữ hồ sơ, tài liệu chung sắp xếp không hợp lý	88	46	52,27	3,41	0,99
7	Lãng phí do không khai thác sức sáng tạo của cán bộ	1	Một số cán bộ chưa quan tâm đến việc nghiên cứu khoa học, viết giáo trình giảng dạy	90	80	88,89	3,66	1,06
		2	Các đề tài, nghiên cứu của giảng viên chỉ dừng ở phần lý thuyết chưa áp dụng được nhiều vào thực tế	90	77	85,55	3,55	1,08
		3	Thiếu cơ chế khuyến khích các đề xuất, cải tiến trong giảng dạy và trong công việc hành chính đối với cán bộ	90	75	83,33	3,79	1,03
		4	Các công trình nghiên cứu khoa học, đề tài của cán bộ được đăng trên các tạp chí uy tín (nằm trong danh mục ISI, Scopus...) chưa nhiều	90	72	80,00	3,57	1,19
8	Lãng phí do thông tin rời rạc	1	Cán bộ thiếu thông tin chính xác về quy trình, thủ tục và cách thức giải quyết vấn đề giữa các Khoa, Phòng ban, Trung tâm và Viện	91	68	74,72	3,69	0,92
		2	Cách thức xử lý và hỗ trợ về một vấn đề, sự việc cho sinh viên của cán bộ giữa các phòng ban chức năng còn chưa hiệu quả	91	68	74,72	3,49	1,04
		3	Cán bộ không thường xuyên cập nhật mới các quy trình, thủ tục và cách thức giải quyết vấn đề	91	67	73,63	3,67	0,89
		4	Cách thức xử lý và hỗ trợ về một vấn đề, sự việc cho cán bộ của Trường của cán bộ các phòng ban chức năng còn chưa hiệu quả	90	65	72,22	3,43	1,00
		5	Một số cán bộ không áp dụng được công nghệ thông tin vào quá trình làm việc (không biết sử dụng hay không khai thác hết tính năng của các công cụ công nghệ văn phòng như Word, Excel, PowerPoint...)	91	58	63,73	3,45	0,98
9	Lãng phí do sai hỏng	1	Do quá trình quản lý công văn chưa tốt nên dẫn đến sai sót trong lưu trữ và mất hồ sơ, tài liệu	90	54	60,00	3,44	1,06
		2	Một số ít cán bộ không biết cách sử dụng máy in, máy fax, máy lạnh... gây nên hư hỏng cho máy móc, thiết bị	90	52	57,77	3,13	1,07
10	Lãng phí do di chuyển thừa	1	Các khu nhà học đôi khi cách xa các Khoa, thời gian di chuyển khi chuyển tiết học giữa các khu nhà học mất nhiều thời gian	88	73	82,95	3,67	0,99
		2	Di chuyển nhiều lần qua lại giữa Khoa và Khu điều hành để họp, dự hội nghị, ký giấy tờ liên quan	90	57	63,34	3,74	0,84

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát năm 2016

3.1.1 Lãng phí về cơ sở vật chất và trang thiết bị

Đối với khu văn phòng làm việc ở các Khoa, Viện, Trung tâm, Phòng ban chức năng Nhà điều hành, có 70,93% đáp viên cho rằng không cần thiết phải duy trì thư viện ở mỗi Khoa mà nên tập trung về Trung tâm học liệu của Trường – nơi đây có nguồn tài liệu, sách báo nhiều và phong phú, phù hợp với nhu cầu của sinh viên và giảng viên. Tuy nhiên, có 30,07% đáp viên lại không đồng tình với việc đóng cửa thư viện. Có ý kiến cho rằng thư viện mỗi Khoa cần phải đổi mới để có thể thu hút sinh viên và giảng viên đến tìm đọc như mở rộng không gian thư viện, thường xuyên cập nhật nguồn tài liệu mới bổ sung. Bên cạnh đó, một số đáp viên cho rằng việc mở cửa thư viện nhưng có ít độc giả thì rất lãng phí do nhân viên thư viện không có nhiều việc làm, cơ sở vật chất của thư viện không được khai thác hiệu quả. Trong khi đó, số đáp viên khác lại cho rằng nếu đóng cửa thư viện thì sẽ gây nên áp lực và quá tải cho Trung tâm học liệu, vì số lượng sinh viên khá đông. Mặt khác, thư viện ở Khoa có nguồn tài liệu chuyên môn phù hợp với sinh viên và giảng viên ở các Khoa trong việc tìm kiếm, tạo điều kiện dễ dàng hơn cho việc tham khảo tài liệu. Đây là một yếu tố còn gây tranh cãi trong quá trình thực hiện phỏng vấn và khảo sát về việc có duy trì tiếp tục thư viện ở một số Khoa hay không? Tương tự như thư viện, các hội trường, phòng học thuật ở một số đơn vị này vẫn chưa được khai thác hiệu quả. Các địa điểm này chỉ sử dụng một vài lần trong năm cho các cuộc họp lớn, các buổi hướng nghiệp, văn nghệ... Ngoài ra, ý thức của cán bộ trong việc sử dụng, giữ gìn và bảo quản tài sản của Trường còn chưa cao, chẳng hạn như mở máy tính chung sử dụng vì mục đích cá nhân; mở nhiều đèn, quạt; quên tắt các thiết bị điện khi không sử dụng hoặc ra về... gây ra nhiều lãng phí tại nơi làm việc.

Loại lãng phí nhiều nhất tại Khu nhà học được cán bộ xác nhận đó là một vài sinh viên, nhóm nhỏ sinh viên nhưng sử dụng tất cả các thiết bị điện trong phòng học. Đây là loại lãng phí khá phổ biến và thường gặp nhất, có 93,26% số đáp viên được khảo sát cho rằng họ đã quan sát thấy loại lãng phí này. Một phần, do ý thức của đa số sinh viên còn kém nên việc giữ gìn và bảo quản tài sản của Trường còn hạn chế. Trường cần phải tuyên truyền, giáo dục đến sinh viên để làm giảm loại lãng phí này. Mặt khác, một số trường hợp sử dụng một công tắc cho nhiều thiết bị điện hoặc là không có hướng dẫn cụ thể đối với các thiết bị cũng gây khó khăn cho sinh viên và giảng viên khi sử dụng, dẫn đến xuất hiện các loại lãng phí tại Khu nhà học. Ngoài ra, một số phòng học ở các khu nhà học (B1, C1...) bố trí nhiều bàn ghế so với số lượng sinh viên tham dự trong lớp học gây lãng phí về cơ sở vật chất, trong khi một số

phòng khác thì lại khá nhỏ, không đủ bàn ghế cho sinh viên ngồi ảnh hưởng đến việc học và chất lượng giảng dạy. Một loại lãng phí được cán bộ, đặc biệt là giảng viên xác nhận đó là nhiều phòng học còn trống nhưng giảng viên, sinh viên không mượn được phòng sử dụng trong trường hợp dạy bù, ôn thi, gây ảnh hưởng đến chất lượng dạy và học chung của Trường.

Lãng phí về cơ sở vật chất, trang thiết bị tại Khu phòng thí nghiệm, thực hành được ghi nhận nhiều nhất là phần mềm mô phỏng học tập cho sinh viên chưa khai thác hết công suất. Do đặc thù của một số ngành học, một số phần mềm chỉ được dùng trong giảng dạy một vài môn học nên dẫn đến lãng phí. Bên cạnh đó, tần suất sử dụng các phòng thí nghiệm, thực hành chưa hiệu quả. Vì đặc thù của phòng thí nghiệm và thực hành chỉ phục vụ cho một vài môn hoặc cho sinh viên thực hành làm luận văn gây lãng phí. Đối với việc sử dụng hóa chất, dụng cụ thí nghiệm, theo như kết quả khảo sát cho thấy đa số đáp viên đều cho rằng các loại lãng phí này không đáng kể, vì theo như giải thích của đáp viên và chuyên gia thì đối với các phòng thí nghiệm, thực hành đều có hướng dẫn, quy định rõ ràng đối với việc sử dụng, giữ gìn và bảo quản.

Tại Trung tâm Học liệu, sinh viên vào sử dụng máy tính cho mục đích học thì ít nhưng mục đích cá nhân thì nhiều là loại lãng phí được ghi nhận nhiều nhất tại Trung tâm Học liệu, có 75,90% số đáp viên được khảo sát xác nhận có tồn tại loại lãng phí này. Máy tính ở Trung tâm Học liệu được sử dụng chủ yếu vào việc tìm kiếm tài liệu, học tập và nghiên cứu, tuy nhiên một số sinh viên không sử dụng đúng mục đích mà sử dụng vào việc riêng như xem phim, đọc báo, lướt facebook gây nên lãng phí và ảnh hưởng đến các sinh viên khác. Trường cần xây dựng những quy định bắt buộc về việc sử dụng máy tính ở Trung tâm Học liệu nhằm nâng cao nhận thức của sinh viên trong việc sử dụng tài sản của Trường. Bên cạnh đó, sinh viên không tắt máy tính sau khi sử dụng hoặc nhiều máy tính ở trong tình trạng mở nhưng không có người sử dụng và cũng không có người tắt cũng được ghi nhận, gây nên lãng phí dẫn đến tăng chi phí điện cho Trường. Ngoài ra, một số máy tính bị hư hỏng nhưng chậm được sửa chữa cũng là một lãng phí tại Trung tâm Học liệu vì máy tính không được khai thác hiệu quả, ảnh hưởng đến việc học tập, nghiên cứu của sinh viên và giảng viên. Một số cơ sở dữ liệu của Trung tâm Học liệu không thể truy cập được hoặc gặp khó khăn trong việc truy cập. Việc cung cấp cơ sở dữ liệu, hướng dẫn sử dụng cơ sở dữ liệu của Trung tâm Học liệu cho sinh viên và giảng viên còn hạn chế cũng là một trong những lãng phí được ghi nhận ở Trung tâm Học liệu. Đây là loại lãng phí cần được quan tâm bởi vì chi phí mua

các cơ sở dữ liệu này khá lớn nên việc không khai thác hiệu quả các cơ sở dữ liệu này gây nhiều lãng phí cho Trường, đồng thời ảnh hưởng đến năng lực nghiên cứu của giảng viên và sinh viên.

3.1.2 *Lãng phí về lao động*

Đối với lãng phí về lao động, 81,32% đáp viên được khảo sát cho rằng việc cử cán bộ đi đào tạo nước ngoài nhưng họ không về, hoặc về mà không muốn làm việc tại ĐHCT là lãng phí ảnh hưởng nhiều nhất đến Trường. Một số cán bộ được Trường cử đi đào tạo ở nước ngoài, tuy nhiên, sau khi đi du học có thể tìm được việc làm tốt hơn ở nước sở tại nên họ sẽ muốn ở lại mà không về nước, hoặc về sẽ tìm việc khác tốt hơn và sẵn sàng bồi thường để không phải làm việc ở Trường, đây là hiện tượng chảy máu chất xám của Trường, gây tổn kém chi phí và thời gian của Trường, ảnh hưởng một phần đến hình ảnh của Trường. Bên cạnh đó, việc chưa khai thác tốt đa năng suất lao động của cán bộ cũng là một loại lãng phí, chẳng hạn như nhân viên quản lý nhà học làm vệ sinh không tốt, không bảo quản tốt các tài sản của Trường, nhân viên bảo vệ không đảm bảo an ninh tốt... Ngoài ra, việc bố trí công việc, chức vụ không phù hợp chuyên môn của cán bộ, nhân viên cũng được ghi nhận như là một loại lãng phí lao động tại các đơn vị trực thuộc Trường vì khi đó công việc có thể sẽ không được hoàn thành tốt, năng suất lao động giảm, ảnh hưởng không tốt đến tâm lý làm việc của cán bộ.

3.1.3 *Lãng phí về thời gian*

Đối với lãng phí về thời gian, các loại lãng phí được đa số đáp viên ghi nhận bao gồm cán bộ đi làm muộn và ra về sớm, thường xuyên tán gẫu với đồng nghiệp, dành nhiều thời gian để kiểm tra điện thoại, đọc báo... Đây không chỉ là loại lãng phí tồn tại ở các đơn vị trực thuộc Trường mà gần như có ở tất cả các doanh nghiệp, tổ chức, đặc biệt là cơ quan hành chính. Do công việc ít, đôi khi không có việc để làm nên cán bộ, nhân viên thường xuyên tán gẫu hay kiểm tra điện thoại, đọc báo... lâu ngày thành thói quen, dần dần họ ỷ lại và không xem trọng thời gian dẫn đến chậm tiến độ công việc, giảm năng suất lao động.

Ngoài ra, dòng chảy thông tin trong Trường và mỗi đơn vị trực thuộc chưa được thông suốt, có tình trạng khi triển khai một kế hoạch, chính sách thì mất nhiều thời gian do phải qua nhiều cấp khác nhau, đôi khi cán bộ không thường xuyên kiểm tra thư điện tử dẫn đến chậm tiến độ của công việc. Một loại lãng phí thời gian khác được xác nhận là tốn nhiều thời gian chờ đợi gửi xe và lấy xe ra tại các nhà xe vào giờ cao điểm. Loại lãng phí này khá phổ biến tại các nhà xe, vì đa số các nhà xe chỉ có một cổng vào và một cổng ra, đôi khi cổng vào và cổng ra chung một

nơi nên dẫn đến ùn tắc vào giờ cao điểm (giờ tan học, chuyển tiết học).

3.1.4 *Lãng phí do hoạt động thừa*

Lãng phí về hoạt động thừa được các đáp viên xác nhận chủ yếu là tổ chức các hoạt động ngoại khóa, hướng nghiệp nhưng không có nhiều sinh viên tham gia, một trong những lí do dẫn đến tình trạng này là các hoạt động này chưa hấp dẫn nên không thu hút được nhiều sinh viên. Ngoài ra, công tác truyền thông còn hạn chế nên số lượng sinh viên tiếp cận còn ít, dẫn đến lãng phí do hoạt động thừa. Cử cán bộ đi học, đào tạo ngắn hạn nhưng kiến thức đó không được áp dụng nhiều vào việc giảng dạy hay thực tiễn công việc khi quay về cũng được ghi nhận là lãng phí do hoạt động thừa.

3.1.5 *Lãng phí về thừa các yếu tố đầu vào*

Kết quả khảo sát cho thấy 76,09% số đáp viên được khảo sát cho rằng việc in văn bản trong nhiều trường hợp là không cần thiết khi cán bộ có thể xem bản scan (quyết định, hợp đồng...) là lãng phí về thừa các yếu tố đầu vào. Trong khi bản scan có ưu thế trong việc lưu trữ dữ liệu hơn so với bản giấy, tuy nhiên một số cán bộ vẫn có thói quen sử dụng bản in để đọc, gây tốn kém giấy, mực... dẫn đến lãng phí. Bên cạnh đó, tài liệu hướng dẫn học tập gửi từ xa được in ấn nhưng không sử dụng học lí, một số trường hợp không chuyển đến sinh viên kịp thời; đĩa CD phát hành cho sinh viên hệ từ xa nhưng không được sử dụng trong học tập hợp lí cũng được ghi nhận là lãng phí. Đối với loại lãng phí trong việc mua hóa chất, dung dịch thí nghiệm quá nhiều so với nhu cầu sử dụng tại các phòng thí nghiệm và phòng thực hành, tỷ lệ đáp viên ghi nhận loại lãng phí trong trường hợp này không nhiều vì Trường cũng đã có định mức, quy định cụ thể số lượng mua vào.

3.1.6 *Lãng phí do thao tác thừa*

Lãng phí về thao tác thừa được định nghĩa là những thao tác không cần thiết, đôi khi cản trở hiệu quả công việc. Tuy nhiên, loại lãng phí này cũng được nhiều đáp viên xác nhận có tồn tại ở nơi làm việc như đối với không gian làm việc cá nhân, việc sắp xếp giấy tờ, hồ sơ không ngăn nắp dẫn đến mất thời gian tìm kiếm khi cần; cán bộ để nhiều vật dụng không cần thiết tại nơi làm việc; kho lưu trữ hồ sơ, tài liệu chung sắp xếp không hợp lý... Loại lãng phí này hoàn toàn có thể cắt giảm được nếu như cán bộ viên có ý thức hơn trong việc tự quản tài liệu cá nhân và tài sản chung của đơn vị.

3.1.7 *Lãng phí do không khai thác sức sáng tạo của cán bộ*

Lãng phí do không khai thác sức sáng tạo của cán bộ là một nội dung của lãng phí lao động. Tuy nhiên, trong lĩnh vực giáo dục đại học, việc NCKH

và viết giáo trình là một hoạt động đặc thù nên tác giả đã tách ra thành một loại lãng phí riêng để tiện cho việc nghiên cứu. Đa số đáp viên (88,89%) được khảo sát cho rằng một số cán bộ chưa quan tâm đến việc NCKH, viết giáo trình giảng dạy. Một phần là do bản thân cán bộ chưa mặn mà với việc này, bên cạnh đó một số ý kiến cho rằng Trường chưa có nhiều cơ chế khuyến khích các đề tài NCKH đối với cán bộ. Người lao động sẽ cố gắng, nỗ lực khi họ cảm thấy mình sẽ nhận được một phần thưởng tương xứng với công sức đã bỏ ra, đây chính là cách dễ nhất để khai thác sức sáng tạo của cán bộ, nhằm tăng năng suất lao động. Mặt khác, theo quy định của Trường chỉ có cán bộ có học vị tiến sĩ mới có thể làm chủ biên giáo trình, sách. Quy định này một phần đã hạn chế sức sáng tạo của cán bộ, nhân viên.

Ngoài ra, các đề tài NCKH của cán bộ chỉ dừng lại ở phần lý thuyết chưa áp dụng được nhiều vào thực tế. Một số đề tài vì thiếu kinh phí nên không thể triển khai hoặc thực hiện tiếp cũng dẫn đến lãng phí do chưa khai thác hết sức sáng tạo của cán bộ. Việc các đề tài nghiên cứu của giảng viên chưa được đăng nhiều trên các tạp chí uy tín (nằm trong danh mục ISI, Scopus...) cũng được các đáp viên mô tả là lãng phí. Nếu công trình nghiên cứu của cán bộ được đăng trên các tạp chí uy tín sẽ góp phần động viên, khuyến khích cán bộ, làm cho họ cảm thấy thành quả lao động của mình được ghi nhận và sẽ nỗ lực hơn trong công việc, bên cạnh đó uy tín của Trường cũng được tăng lên. Việc tạo cơ chế, động lực chưa thỏa đáng được cho là một trong những nguyên nhân dẫn đến lãng phí này.

3.1.8 Lãng phí do thông tin rò rỉ

Lãng phí do thông tin rò rỉ chủ yếu do nguồn thông tin trong Trường nói chung và các đơn vị trực thuộc nói riêng không được thông suốt dẫn đến tình trạng phối hợp làm việc giữa các đơn vị trực thuộc không đạt hiệu quả cao. Lãng phí do thông tin rò rỉ được các đáp viên tham gia khảo sát ghi nhận bao gồm cán bộ thiếu thông tin chính xác về quy trình, thủ tục và cách thức giải quyết vấn đề giữa các Khoa, Phòng ban, Trung tâm và Viện.

Ngoài ra, còn có các loại lãng phí do thông tin rò rỉ khác như cách thức xử lý và hỗ trợ về một vấn đề, sự việc cho sinh viên của cán bộ giữa các phòng ban chức năng còn chưa hiệu quả; cán bộ không thường xuyên cập nhật mới các quy trình, thủ

tục và cách thức giải quyết vấn đề; cách thức xử lý và hỗ trợ về một vấn đề, sự việc cho cán bộ của Trường của cán bộ các phòng ban chức năng còn chưa hiệu quả... Một số trường hợp các quy trình, thủ tục làm việc giữa các đơn vị không thống nhất dẫn đến sai sót, làm lại hay việc phổ biến các quy trình, thủ tục làm việc mới còn hạn chế... cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến thông tin rò rỉ gây nên lãng phí.

3.1.9 Lãng phí do sai hỏng

Lãng phí về sai hỏng được đáp viên ghi nhận thông qua khảo sát chủ yếu là do quá trình quản lý công văn chưa tốt nên dẫn đến sai sót trong lưu trữ và mất hồ sơ, tài liệu; một số ít cán bộ không biết cách sử dụng máy in, máy fax, máy lạnh... gây nên hư hỏng cho máy móc, thiết bị, tuy nhiên loại lãng phí này có mức độ ảnh hưởng không đáng kể đến các đơn vị trực thuộc Trường. Các loại lãng phí này có thể hoàn toàn được loại bỏ thông qua đào tạo, cải tiến quy trình quản lý công văn.

3.1.10 Lãng phí do di chuyển thừa

Lãng phí do di chuyển thừa được đáp viên ghi nhận là các khu nhà học đôi khi cách xa các Khoa, thời gian di chuyển khi chuyển tiết học giữa các Khoa nhà học mất nhiều thời gian (82,95%); di chuyển nhiều lần qua lại giữa Khoa và Khu điều hành để họp, dự hội nghị, ký giấy tờ liên quan (63,34%). Đặc điểm khuôn viên Trường khá rộng nên việc di chuyển khi chuyển tiết mất nhiều thời gian. Tuy nhiên, Phòng Đào tạo cũng đã cố gắng sắp xếp lịch dạy sao cho sinh viên và giảng viên di chuyển ít nhất. Trong thời gian gần đây, nhiều khu nhà học cũ đang diễn ra công việc sửa chữa. Trong thời gian tới, khi việc sửa chữa hoàn thành, việc sắp xếp phòng học hợp lý sẽ dễ dàng hơn.

3.2 Thứ tự ưu tiên cắt giảm, loại bỏ các loại lãng phí

Mặc dù mục tiêu của cuộc điều tra là nhận diện các loại lãng phí và đánh giá mức độ các loại lãng phí đang ở mức độ nào tại các đơn vị trực thuộc Trường, nhưng thứ tự ưu tiên cắt giảm các loại lãng phí này cũng được đề cập đến trong phiếu khảo sát ý kiến cán bộ cũng như trong phần phỏng vấn các chuyên gia tại các đơn vị trực thuộc Trường. Kết quả khảo sát được trình bày trong Bảng 2.

Bảng 2: Thứ tự ưu tiên cắt giảm các loại lãng phí

STT	Các loại lãng phí	Số quan sát thực tế	Số đáp viên trả lời	Phần trăm câu trả lời (%)	Thống kê mô tả câu trả lời của đáp viên	
					Trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Lãng phí do chưa khai thác sức sáng tạo của cán bộ	93	91	97,85	3,81	1,10
2	Lãng phí về thời gian	93	91	97,85	3,75	0,92
3	Lãng phí về lao động	93	91	97,85	3,53	1,02
4	Lãng phí về cơ sở vật chất, trang thiết bị	93	91	97,85	3,51	1,15
5	Lãng phí do thông tin rời rạc	93	91	97,85	3,43	1,03
6	Lãng phí do sai hỏng	93	90	96,77	3,31	0,98
7	Lãng phí do hoạt động thừa	93	90	96,77	3,26	0,92
8	Lãng phí do di chuyển thừa	93	90	96,77	3,18	1,12
9	Lãng phí do thao tác thừa	93	90	96,77	2,99	1,01
10	Lãng phí do thừa các yếu tố đầu vào	93	90	96,77	2,98	0,99

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát năm 2016

Như vậy, kết quả điều tra cho thấy tình trạng lãng phí tại các đơn vị trực thuộc Trường khá phổ biến. Thực trạng này đòi hỏi các đơn vị trực thuộc nói riêng và ĐHCT nói chung cần thay đổi trong cách nhìn nhận, đánh giá cũng như hạn chế và loại bỏ các lãng phí. Do đó, để việc loại bỏ các lãng phí tại các đơn vị trực thuộc Trường được thực hiện tốt, việc nhận diện, đánh giá và tìm kiếm giải pháp loại trừ các lãng phí nên được coi như phong trào của Trường, đòi hỏi có sự tham gia của Ban Giám hiệu và Thủ trưởng tại các đơn vị trực thuộc. Theo như kết quả thống kê, các cán bộ được khảo sát cho rằng các loại lãng phí cần được ưu tiên loại bỏ tại các đơn vị trực thuộc Trường bao gồm lãng phí do không khai thác sức sáng tạo của cán bộ; lãng phí về thời gian; lãng phí về cơ sở vật chất, trang thiết bị và lãng phí về lao động. Trong đó, lãng phí về cơ sở vật chất và trang thiết bị được xem là lãng phí hữu hình. Để cắt giảm, loại bỏ loại lãng phí này, mô hình 5S của quản trị tinh gọn được đề xuất áp dụng¹.

3.3 Đề xuất kế hoạch hành động nhằm tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả làm việc tại các đơn vị Trường Đại học Cần Thơ: Áp dụng mô hình 5S của quản trị tinh gọn

Để triển khai thành công 5S cho việc cắt giảm các loại lãng phí ưu tiên theo kết quả phân tích trên, đặc biệt là đối với các loại lãng phí hữu hình (lãng phí về cơ sở vật chất và trang thiết bị, ...) của ĐHCT nói chung và các đơn vị trực thuộc Trường nói riêng, cần có kế hoạch cụ thể và phù hợp với hoàn cảnh, tình hình của từng đơn vị. Đây không phải là một

phong trào mang tính ngắn hạn, do vậy muốn thấy được hiệu quả, các đơn vị trực thuộc Trường cần phải trải qua một quá trình phấn đấu, kiên trì thực hiện.

Kế hoạch hành động áp dụng mô hình 5S trong quản trị tinh gọn được đề xuất dựa trên 5 bước thực hiện 5S của PMS (2018) bao gồm: Chuẩn bị; Thông báo chính thức của Lãnh đạo; Thực hiện Seiri; Thực hiện Seiri, Seiton và Seiso hàng ngày và Đánh giá định kỳ 5S.

3.3.1 Bước 1: Chuẩn bị

– Ban Giám hiệu và Thủ trưởng các đơn vị trực thuộc Đại học Cần Thơ cần phải hiểu rõ triết lý và lợi ích của 5S.

– Ban Giám hiệu và Thủ trưởng các đơn vị trực thuộc Đại học Cần Thơ cần tham quan các công ty, tổ chức điển hình đã áp dụng 5S. Dựa vào các nhà tư vấn chuyên môn của Văn phòng Hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JICA) hoặc Trung tâm Hợp tác nguồn nhân lực Việt Nam – Nhật Bản (VJCC) trong giai đoạn chuẩn bị này để hướng dẫn các thủ tục áp dụng 5S, đào tạo cán bộ điều phối và cán bộ nòng cốt thực thi 5S, hướng dẫn việc tổ chức, điều hành ban chỉ đạo công tác. Đó là cách tiếp cận rất hiệu quả để thành công trong việc áp dụng 5S, cần chuẩn bị thật kỹ kế hoạch thực hiện 5S.

– Cam kết của Ban Giám hiệu và Thủ trưởng các đơn vị trực thuộc Đại học Cần Thơ đối với việc thực hiện 5S.

¹ Đối với các loại lãng phí như lãng phí về lao động; lãng phí về thời gian và lãng phí do không khai thác sức sáng tạo của cán bộ, nhân viên có thể được xem là lãng phí vô hình. Đối với các loại lãng phí này, phương pháp

Kaizen – Cải tiến liên tục – được vận dụng để đưa ra các ý tưởng, các đề xuất để cải tiến liên tục. Việc đề xuất này được trình bày trong kết quả nghiên cứu đề tài cấp cơ sở của tác giả năm 2016.

- Thành lập Ban chỉ đạo 5S.

3.3.2 Bước 2: Thông báo chính thức của Ban Giám hiệu và Thủ trưởng các đơn vị trực thuộc Đại học Cần Thơ

Ban Giám hiệu và Thủ trưởng các đơn vị trực thuộc Đại học Cần Thơ thông báo chính thức việc thực hiện chương trình 5S dự kiến trong 2 năm.

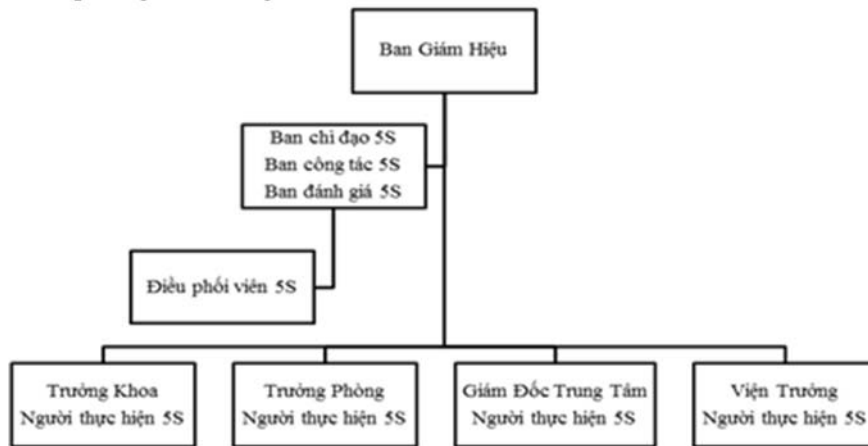
Ban Giám hiệu và Thủ trưởng các đơn vị trực thuộc Đại học Cần Thơ giải thích các mục tiêu của chương trình 5S cho tất cả mọi người trong tổ chức. Công bố sơ đồ tổ chức về 5S và sơ đồ triển khai, chỉ ra các khu vực được phân chia theo trách nhiệm cụ thể đối với các nhóm nhỏ. Ban chỉ đạo công tác 5S cần tiến hành các công việc sau đây:

- Lập sơ đồ tổ chức việc thực hiện 5S.
- Treo các hình ảnh minh họa về nơi làm việc gọn gàng, sạch sẽ tập trung vào con người (các mục

tiêu trực quan).

- Lập sơ đồ các nhóm thực hiện 5S theo khu vực.
- Chuẩn bị các áp phích quảng bá 5S.
- Đề ra các công cụ quảng bá khác nhau kể cả các biểu ngữ, áp phích, tờ rơi và tạp chí về 5S.
- Tổ chức các chương trình đào tạo tại chỗ về các nội dung cơ bản của 5S cho mọi người.

Trong đó, Ban chỉ đạo 5S bao gồm Ban Giám hiệu và Thủ trưởng các đơn vị trực thuộc Đại học Cần Thơ do Ban Giám hiệu và Thủ trưởng các đơn vị trực thuộc Đại học Cần Thơ làm chủ tịch, thảo luận và quyết định các vấn đề quan trọng liên quan đến 5S như các chính sách cơ bản, các kế hoạch trung, dài hạn và ngân sách cho 5S. Điều phối viên 5S làm nhiệm vụ thư ký cho Ban này.



Hình 1: Sơ đồ cơ cấu Ủy ban 5S

Ban công tác 5S bao gồm đại diện các Khoa, Viện, Phòng ban và Trung tâm, chuẩn bị kế hoạch thực hiện trong hai năm về 5S và hướng dẫn mọi người thuộc đơn vị của mình thực hiện chương trình 5S mà Ban chỉ đạo 5S đã thông qua. Điều phối viên 5S làm nhiệm vụ thư ký cho Ban này. Thiết lập mục tiêu dài hạn về 5S, Ban công tác 5S nên thiết lập ra mục tiêu dài hạn về 5S hàng năm và thông báo cho toàn thể cán bộ biết.

Ban đánh giá 5S bao gồm những người được lựa chọn, đánh giá tình hình tiến triển 5S và đưa ra những hướng dẫn cần thiết bằng cách thăm viếng định kỳ các Khoa, Viện, Phòng ban và Trung tâm khác nhau; thông báo cho các Khoa, Viện, Phòng ban và Trung tâm về những thành tích nổi bật, những mặt đạt được và chưa đạt được khi áp dụng 5S. Ban đánh giá với sự phê chuẩn của Ban công tác sẽ thông báo cho cán bộ toàn Trường về giải thưởng của Ban Giám hiệu và Thủ trưởng các đơn vị trực thuộc Đại học Cần Thơ khi mọi người thực hiện 5S;

sử dụng chuyên gia từ JICA hay VJCC để giúp việc đánh giá và hướng dẫn chính xác và khách quan hơn.

3.3.3 Bước 3: Thực hiện Seiri - Sàng lọc

- Tổ chức ngày tổng vệ sinh ngay sau khi Ban Giám hiệu và Thủ trưởng các đơn vị trực thuộc Đại học Cần Thơ thông báo thực hiện 5S.
- Phân chia mỗi Khoa, Viện, Phòng ban và Trung tâm thành các khu vực nhỏ và giao cho các nhóm nhỏ cán bộ, nhân viên chịu trách nhiệm từng khu vực được phân công cụ thể. Cung cấp thông tin đầy đủ, các công cụ vệ sinh cho các Khoa, Phòng ban, Trung tâm và Viện.
- Cán bộ phụ trách ngày tổng vệ sinh nên phác thảo kế hoạch vệ sinh chi tiết theo phương pháp 5W - 1H (ai, khi nào, tại sao, ở đâu, cái gì cần phải làm và như thế nào), sau đó thông báo kế hoạch này tới tất cả các Khoa, Phòng ban, Trung tâm và Viện.
- Ngày tổng vệ sinh, mọi người ngừng các công việc thường ngày để tập trung làm vệ sinh.

Tường, trần, cửa sổ, sàn nhà và hành lang cơ quan cũng như các máy móc làm việc, thiết bị và phụ kiện đều phải được làm vệ sinh sao cho chúng thật sạch sẽ. Tất cả các khu vực bên ngoài như nhà để xe, phòng bảo vệ, vườn, công rãnh, lối đi lại đều được dọn dẹp gọn gàng. Đối với phần việc này, các nhân viên tạp vụ thường nhật của Trường phải tham gia thực hiện. Trong hoạt động Seiri hàng ngày, mọi người cố gắng loại bỏ những thứ không cần thiết và ngăn ngừa việc tích lũy đồ phế thải. Ban Giám hiệu và Thủ trưởng các đơn vị trực thuộc Đại học Cần Thơ và chuyên gia đánh giá 5S đi xem xét xung quanh chỗ làm việc và nhắc nhở mọi người có trách nhiệm loại bỏ những thứ không cần thiết.

Tiếp theo, các loại đồ vật được liệt kê dưới đây là đối tượng cần được sàng lọc, loại bỏ:

- Các tài liệu lưu trữ không còn cần thiết như công văn, bài thi, luận văn đã qua trên một năm.
- Số lượng bản tài liệu photo thừa.
- Các catalogue và tạp chí đã lỗi thời.
- Các sách và ấn phẩm khác không có giá trị sử dụng để tham khảo.
- Các vật liệu cũ nát và các vật dụng không sử dụng khác.
- Máy móc, dụng cụ, hóa chất thí nghiệm và các trang thiết bị không được sử dụng quá 12 tháng.
- Máy móc, dụng cụ, hóa chất thí nghiệm, các trang thiết bị và đồ dùng văn phòng đã hư hỏng.
- Máy móc, dụng cụ, hóa chất thí nghiệm, các trang thiết bị và đồ dùng văn phòng bị hỏng, không có khả năng sửa chữa.
- Các hóa chất quá hạn sử dụng có thể huỷ bỏ.

3.3.4 Bước 4: Thực hiện Seiri – Sàng lọc, Seiton – Sắp xếp và Seiso – Sạch sẽ hàng ngày

- Thực hiện sàng lọc hàng ngày: Sau khi thực hiện sàng lọc ban đầu, các Khoa, Viện, Phòng ban và Trung tâm cần tiếp tục các hoạt động này để tận dụng được chỗ làm việc hiệu quả hơn. Đồng thời, ban chỉ đạo 5S nên vận động, triển khai cải tiến địa điểm và phương pháp lưu giữ để giảm thiểu thời gian tìm kiếm, tạo nên môi trường làm việc thuận lợi hơn.

- Thực hiện sắp xếp: Sau khi sàng lọc, các hoạt động Seiton sẽ được thực hiện. Seiton có nghĩa là sắp xếp, bố trí các đồ vật cần thiết một cách gọn gàng, sao cho dễ lấy. Sắp xếp lại các vật dụng theo 7 nguyên tắc của Seiton:

+ Tuân thủ phương pháp “Nhập trước – xuất trước” (First in, First out - FIFO) để lưu kho đồ vật: Phương pháp FIFO thích hợp cho việc lưu kho công cụ, phụ tùng văn phòng phẩm và các mẫu vật, mặc

dù thực tế là cần có tính sáng tạo và sự khéo léo để xây dựng cách thức xếp đặt và đánh mã hiệu các đồ vật sao cho chúng có thể được lấy ra và thay thế dễ dàng.

+ Mỗi đồ vật được bố trí một chỗ riêng: Dễ dàng trả lại hồ sơ về đúng chỗ thích hợp của nó là việc làm quan trọng. Mỗi hồ sơ theo đúng thứ tự sẽ có một nhãn màu sắc qui định cho biết nó thuộc nhóm hồ sơ nào và vị trí của nó trong nhóm, giúp mọi người trả lại nó về đúng vị trí một cách nhanh chóng và chính xác.

+ Tất cả các đồ vật và vị trí của chúng nên được thể hiện bằng cách ghi nhãn có hệ thống: Đặt tên và địa chỉ cho từng đồ vật là một trong những nguyên tắc chính của Seiton. Điều này giảm đáng kể sự phiền toái và thời gian tìm kiếm các đồ vật; giảm chi phí, ngoài ra còn góp phần nâng cao năng suất và thao tác an toàn do giảm đáng kể các sai sót phạm phải khi làm việc và vận chuyển tài liệu.

+ Đặt các đồ vật sao cho dễ nhìn thấy để giảm thiểu thời gian tìm kiếm: Khóa ngăn kéo có hình dáng giống nhau khiến ta khó phân biệt. Do đó, có thể đánh dấu chia và khóa theo cùng màu. Cách ghi nhãn này giúp mọi người có thể mở khóa và khóa các ngăn kéo chính xác tránh tình trạng mở sai chia. Chia khóa nên được đặt ở một chỗ cố định dễ nhìn thấy và dễ lấy. Đây là một ví dụ điển hình của Seiton.

+ Đặt các đồ vật sao cho dễ lấy hoặc dễ vận chuyển: Chữ viết trên các kệ, tủ đủ lớn và rõ ràng sao cho có thể đọc được từ xa, loại bỏ các tài liệu không cần thiết, vận chuyển và sắp xếp lại các tài liệu cần thiết, lưu kho các tài liệu ít dùng vào các kho chứa. Nếu không có gì trên sàn nhà, sẽ rất thuận tiện khi làm vệ sinh và di chuyển.

- Thực hiện Seiso – Sạch sẽ: Thực hành 5 – 10 phút Seiso mỗi ngày cho việc tổng vệ sinh với kiểm tra, tổ chức ngày tổng vệ sinh 1 hoặc 2 lần/ năm. Tiêu chuẩn đối với Seiso là không thấy bụi hoặc vết ô bằng mắt thường hoặc sờ vào đồ vật. Xây dựng nội quy làm vệ sinh nơi làm việc trước khi bắt đầu công việc hàng ngày. Nơi làm việc không có bụi và vết ô bản là điểm bắt đầu đối với kiểm soát chất lượng. Làm vệ sinh nơi làm việc và các trang thiết bị một cách cẩn thận là điểm khởi đầu của việc duy trì năng suất. Ý tưởng thực hành làm thay đổi những nơi khó vệ sinh giúp phòng ngừa việc hình thành bụi nhằm giúp giảm thời gian làm việc vệ sinh hoặc giảm những trục trặc do bụi bẩn gây ra đó chính là Seiso.

- Thực hiện Seiketsu – Săn sóc: Khi lặp lại các hoạt động Seiri, Seiton và Seiso một cách chính xác,

nơi làm việc sẽ sạch sẽ và gọn gàng. Để duy trì và nâng cấp mức 5S đã duy trì cần làm như sau: đánh giá 5S bởi Ban Giám hiệu và Thủ trưởng các đơn vị trực thuộc Đại học Cần Thơ cấp cao; thi đua 5S giữa các Khoa, Phòng ban, Trung tâm và Viện và khen thưởng cho tập thể; cá nhân thực hiện tốt 5S.

– Thực hiện Shitsuke – Sẵn sàng: Tiếp xúc mọi người với bộ mặt vui vẻ, biết cách lắng nghe; làm việc hết mình và theo định hướng Kaizen – Cải tiến liên tục; thể hiện tinh thần làm việc tập thể; thể hiện là một cán bộ có uy tín, gương mẫu; đúng giờ; luôn giữ nơi làm việc sạch sẽ và gọn gàng; tuân thủ các quy định về an toàn.

3.3.5 Bước 5: Đánh giá 5S định kỳ

– Thiết lập các kế hoạch khuyến khích và đánh giá 5S.

– Tiến hành đánh giá thường kỳ 5S do đánh giá viên thực hiện.

– Tổ chức các cuộc thi đua 5S giữa Khoa, Phòng ban, Trung tâm và Viện để duy trì các hoạt động 5S.

– Trao thưởng định kỳ cho các nhóm và các cá nhân thực hiện tốt các hoạt động 5S trong đó chú trọng đến tinh thần tham gia.

– Tổ chức cuộc thi về 5S giữa các Khoa, Phòng ban, Trung tâm và Viện để tránh cái lười và tiếp tục nâng cao ý thức tham gia của mọi người trong tổ chức.

– Tiến hành đánh giá:

+ Đánh giá về mức độ 5S đạt được: Mỗi chuyên gia đánh giá sẽ cho điểm theo từng mục trong danh sách câu hỏi theo mẫu sẵn để tính tổng số điểm ở cột tổng số điểm. Điểm điều chỉnh (tối đa là 100) sẽ được tính theo công thức sau: điểm điều chỉnh = (tổng số điểm x 10) / tổng số mục đánh giá (Vì một số nội dung trong bảng đánh giá không có ở một số đơn vị trực thuộc Trường vì vậy điểm điều chỉnh để giảm mức độ sai sót giữa các đơn vị).

+ Đánh giá sự thực hiện tốt 5S: Mỗi chuyên gia đánh giá cần xem xét việc thực hiện 5S trên thực tế ở mỗi Khoa, Phòng ban, Trung tâm và Viện và cho các điểm thưởng như thực hiện tốt theo đánh giá của họ ở cột điểm thưởng cho các hoạt động 5S có sẵn trong mẫu (tối đa 20 điểm).

+ Điểm cuối cùng: Tổng số điểm điều chỉnh (cho mức 5S để đạt được) và điểm thưởng cho các hoạt động 5S là điểm cuối cùng (tối đa 120 điểm). Sự giải thích của đánh giá viên về thực hiện thống nhất 5S. Mỗi chuyên gia đánh giá cần trình bày lý do cho điểm thưởng ở mục thực hiện tốt 5S.

+ Trao thưởng: Để đạt kết quả tốt hơn và có hiệu quả về mặt tâm lý, ban tổ chức cần đưa ra phương

pháp trao thưởng sao cho có thể khích lệ mà không làm nản chí các cán bộ của Khoa, Phòng ban, Trung tâm và Viện tham gia hướng về mục tiêu đã định trước.

Tóm lại, có thể nói việc triển khai áp dụng mô hình 5S tại các đơn vị trực thuộc Trường sẽ cắt giảm được các loại lãng phí đang tồn tại ở các đơn vị này, đặc biệt là các loại lãng phí hữu hình như lãng phí về cơ sở vật chất và trang thiết bị... bằng cách tối ưu hóa việc sử dụng cơ sở vật chất và trang thiết bị. Các tài liệu, văn phòng phẩm, thiết bị điện... cần thiết sẽ được sàng lọc, sắp xếp ngăn nắp, hợp lý. Bên cạnh đó, các trang thiết bị vật dụng không cần thiết sẽ được thanh lý, chuyển đổi mục đích sử dụng để khai thác triệt để mức sử dụng đối với các trang thiết bị và tránh phải mua lại trong tương lai để có thể cắt giảm, loại bỏ dần các lãng phí hữu hình nói chung và lãng phí về cơ sở vật chất và trang thiết bị nói riêng.

Mặt khác, các hoạt động trong 5S cũng gián tiếp cắt giảm các loại lãng phí vô hình (lãng phí về lao động, lãng phí về thời gian...) thông qua việc tận dụng năng suất nguồn nhân lực hiện có của các đơn vị trực thuộc Trường để thực hiện các hoạt động trong 5S như sàng lọc, vệ sinh thường ngày khu vực làm việc cá nhân và khu vực làm việc chung, hạn chế phải thuê lao động bên ngoài, tận dụng thời gian nhàn rỗi của cán bộ, từ đó có thể làm cắt giảm một phần lãng phí về thời gian. Ngoài ra, khi cán bộ trực tiếp tham gia vào quá trình thực hành 5S, họ sẽ thấu hiểu, trải nghiệm thực tế, từ đó đưa ra những kiến nghị, đề xuất (hoạt động Kaizen) để có thể cắt giảm các loại lãng phí còn tồn tại.

4 KẾT LUẬN

Ngày nay, trên thế giới, quản trị tinh gọn đã được áp dụng rộng rãi, đem lại hiệu quả trong nhiều lĩnh vực, bao gồm lĩnh vực sản xuất và phi sản xuất. Rất nhiều học giả, nhà nghiên cứu đã quan tâm và tập trung nghiên cứu phát triển các công cụ cũng như cách thức áp dụng quản trị tinh gọn vào trong doanh nghiệp, tổ chức. Tuy nhiên, ở Việt Nam hiện nay, các nghiên cứu đi vào chủ đề này cả về số lượng lẫn chất lượng vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của thực tiễn, đặc biệt là các nghiên cứu cho lĩnh vực dịch vụ, hành chính và giáo dục. Việc nghiên cứu một số cách tiếp cận và trường hợp thực tiễn của việc áp dụng quản trị tinh gọn trong lĩnh vực hành chính công và giáo dục trên thế giới cho thấy những nguyên tắc căn bản của quản trị tinh gọn – một phương pháp có nguồn gốc từ lĩnh vực sản xuất hoàn toàn có thể áp dụng vào một lĩnh vực phi sản xuất đặc thù – lĩnh vực giáo dục. Những lợi ích mà quản trị tinh gọn đem lại cho lĩnh vực giáo dục là không thể phủ nhận ở những khía cạnh như giảm chi phí

giấy tờ, tăng năng suất lao động, cải thiện văn hóa thay đổi, cải tiến quy trình... Kinh nghiệm quốc tế trong việc áp dụng quản trị tinh gọn trong lĩnh vực hành chính công và giáo dục đã chỉ ra những bài học quý báu cho việc áp dụng tại Việt Nam.

Đề tài nghiên cứu đã thực hiện phỏng vấn chuyên gia và khảo sát ý kiến của 93 cán bộ, nhân viên tại các đơn vị trực thuộc. Kết quả cho thấy các loại lãng phí tồn tại ở nhiều đơn vị trực thuộc như lãng phí về cơ sở vật chất và trang thiết bị, lãng phí về lao động, lãng phí do không khai thác sức sáng tạo của cán bộ, nhân viên, lãng phí về thời gian. Bên cạnh đó, việc khảo sát cũng nhận diện được một số lãng phí tồn tại ở một số đơn vị như lãng phí do sai hỏng, lãng phí do di chuyển thừa, lãng phí do thao tác thừa...

Ngoài ra, đề tài nghiên cứu cũng xác định được mức độ ưu tiên cắt giảm, loại bỏ các loại lãng phí này thông qua phỏng vấn và khảo sát ý kiến, từ đó đề xuất kế hoạch hành động bằng việc áp dụng mô hình 5S đối với loại lãng phí hữu hình (lãng phí về cơ sở vật chất, trang thiết bị...). Trên cơ sở phân tích này, đề tài đề xuất một số giải pháp nhằm hỗ trợ kế hoạch hành động như sau:

Giải pháp về đào tạo:

– Chính sách đào tạo quản trị tinh gọn cho cán bộ của các đơn vị trực thuộc Trường

Chú trọng xây dựng chiến lược đào tạo nguồn nhân lực gắn với chiến lược phát triển của Trường và từng đơn vị cụ thể. Chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực nên là một bộ phận của chiến lược phát triển của Trường và từng đơn vị cụ thể, thể hiện nhận thức, sự quan tâm và cam kết của Ban Giám hiệu và Thủ trưởng từng đơn vị trực thuộc đối với công tác đào tạo, phát triển. Đây là cơ sở và căn cứ để Trường xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo.

Đào tạo, huấn luyện cán bộ thường xuyên, liên tục trong suốt quá trình thực hiện công việc. Đào tạo, huấn luyện nên được xem là chiến lược sáng suốt của Trường trong bối cảnh nền kinh tế tri thức. Đào tạo, huấn luyện nên được thực hiện thường xuyên, liên tục ngay từ khi mới tuyển dụng và tiếp tục trong suốt quá trình công tác của cán bộ, nhân viên. Trong thế kỷ của kinh tế tri thức, khoa học công nghệ và hội nhập quốc tế, Ban Giám hiệu cần chú trọng tiếp tục đào tạo cho cán bộ, nhân viên trong suốt quá trình công tác, giúp họ cập nhật liên tục kiến thức, thông tin, trau dồi kỹ năng, thành thạo công việc. Điều này sẽ giúp cán bộ thỏa mãn nhu cầu học tập, phát triển, lạc quan, phát huy tinh thần đổi mới, sáng tạo, nâng cao năng suất làm việc và gắn bó trong công việc.

Khuyến khích và tạo môi trường thuận lợi cho việc áp dụng kiến thức sau đào tạo, chú trọng xây dựng văn hóa học tập trong Trường, kết hợp đào tạo với phát triển tinh thần tự học tập, tự đổi mới sáng tạo của tất cả cán bộ trong Trường. Đào tạo chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi cán bộ có cơ hội, có môi trường để áp dụng những kiến thức đã học vào công việc. Chính vì vậy, Ban Giám hiệu và Thủ trưởng các đơn vị cần chú trọng tạo điều kiện để cán bộ được áp dụng và triển khai những kiến thức và kỹ năng mới vào công việc. Việc này có thể được thực hiện thông qua các hình thức như: báo cáo kết quả học tập, chia sẻ kiến thức theo từng nhóm, theo dõi và đánh giá kết quả công việc của cán bộ sau đào tạo, ghi nhận những thay đổi trong công việc.

– Phương pháp đào tạo quản trị tinh gọn cho cán bộ của các đơn vị trực thuộc Trường

Đa dạng hóa hình thức, phương pháp đào tạo phù hợp với từng cán bộ, chú trọng đào tạo nội dung gắn với thực tế công việc. Ban Giám hiệu và Thủ trưởng các đơn vị trực thuộc cần phát triển đa dạng các hình thức, phương pháp đào tạo với từng cán bộ. Đối với cán bộ mới tuyển dụng, có thể sử dụng các hình thức và phương pháp như: đào tạo định hướng, huấn luyện kỹ năng, mô phỏng tình huống, làm mẫu và hướng dẫn giúp cán bộ hiểu mục tiêu và định hướng hoạt động của Trường, nhanh chóng hòa nhập với công việc và môi trường làm việc. Đối với cán bộ hiện tại, khi họ đã quen với công việc, huấn luyện và đào tạo cần tập trung vào các hình thức như giao việc, phân công trách nhiệm, luân phiên thay đổi công việc, kết hợp với các hình thức đào tạo bên ngoài công việc nhằm bổ sung cũng như khai thác tối đa tri thức của họ. Bên cạnh đó, nội dung đào tạo cần thực tế, chuyên sâu, thiết thực với công việc để giúp cán bộ dễ dàng tiếp nhận và áp dụng vào công việc.

Chú trọng áp dụng các công cụ và phương pháp quản lý của quản trị tinh gọn trong việc phát hiện lãng phí và chuẩn hóa quy trình đào tạo và quy trình công việc. Để áp dụng được quản trị tinh gọn, Ban Giám hiệu và Thủ trưởng các đơn vị cần có chiến lược và cam kết áp dụng cụ thể, trong đó chú trọng nâng cao nhận thức của tất cả các cán bộ trong Trường về quản trị tinh gọn, đào tạo về quản trị tinh gọn và chuẩn bị các nguồn lực cần thiết để thực hiện quản trị tinh gọn, lựa chọn một số công cụ phù hợp để áp dụng thử nghiệm cho một vài đơn vị trước.

Giải pháp về nhân sự:

Các chính sách khuyến khích, động viên, khen thưởng được xem như sợi dây liên kết Ban Giám hiệu, Thủ trưởng các đơn vị với cán bộ. Thông qua các chính sách khen thưởng, Ban Giám hiệu, Thủ trưởng các đơn vị thể hiện cho cán bộ thấy quyết tâm

và cam kết của mình đối với việc áp dụng quản trị tinh gọn, từ đó giúp cán bộ tin tưởng lãnh đạo và chiến lược phát triển của Trường nói chung và của từng đơn vị trực thuộc nói riêng; cổ vũ, tạo điều kiện tham gia chủ động và tự nguyện từ phía cán bộ.

Chính sách động viên, khen thưởng góp phần gắn trách nhiệm song hành cùng với lợi ích của cán bộ. Các hình thức khen thưởng cần đa dạng, có thể động viên về tài chính (tiền thưởng, quà tặng...), tuy nhiên cần có tiêu chí rõ ràng, công khai, minh bạch để tạo ra sự công bằng trong Trường và giữa các đơn vị trực thuộc Trường. Ngoài ra, các hình thức khen thưởng phi tài chính như bằng khen, chứng nhận, tuyên dương... cũng cần được sử dụng. Hành động tôn vinh, đề cao những sáng kiến mang lại hiệu quả cao sẽ động viên, khuyến khích mọi người làm theo.

Mỗi Khoa, Viện, Phòng ban chức năng có thể tồn tại những loại lãng phí khác nhau, tuy nhiên, do hạn chế về cơ mẫu nên nhóm nghiên cứu không tiến hành nhận diện các loại lãng phí cho từng đơn vị. Bên cạnh đó, do việc tiếp cận ở cán bộ các đơn vị khác ngoài Khoa Kinh tế khá khó khăn nên tính đại diện của mẫu nghiên cứu cũng gặp hạn chế. Ngoài ra, việc áp dụng phương pháp phân tích định lượng, trong trường hợp này là phương pháp phân tích nhân tố EFA, có thể nâng cao tính suy rộng của vấn đề nghiên cứu. Sự hạn chế của cơ mẫu cũng không cho phép nhóm nghiên cứu thực hiện phương pháp này. Do đó, những nghiên cứu tiếp theo trong lĩnh vực nghiên cứu này nên tăng cỡ mẫu và chọn phương pháp chọn mẫu đại diện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Cristina, D. and Felicia, S., 2012. Implementing Lean in a Higher Education University. Constanta Maritime University's Annals. 18.

Emiliani, M. L., 2004. Improving Business School Course by Applying Lean Principles and Practices. Quarterly Assurance in Education, 12 (4), 175-187.

Hà Thanh Hải, Nguyễn Đăng Minh, Đỗ Thị Cúc và Tạ Thị Hương Giang, 2014. Áp dụng 5S và Kaizen tại Công ty cổ phần Ứng dụng công nghệ và CNC Việt Nam. Trong: Nguyễn Hồng Sơn và Nguyễn Đăng Minh (Chủ biên). Quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam: Thực trạng và giải pháp. Hà Nội: Nhà xuất bản Hà Nội, 218-228.

Hoàng Văn Hải, Nguyễn Phương Mai, Nguyễn Đăng Minh và Nguyễn Lan Phương, 2014. Áp dụng sản xuất tinh gọn trong thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp tại SMEs Việt Nam. Trong: Nguyễn Hồng Sơn và Nguyễn Đăng Minh (Chủ biên). Quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam: Thực trạng và giải pháp. Hà Nội: Nhà xuất bản Hà Nội, 97-122.

Krings, D., Levine, D. and Wall, T., 2006. The Use of Lean in Local Government. Public Management, September.

Liker, J. K., 2004. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York: McGraw-Hill.

Nguyễn Đăng Minh, Đỗ Thị Cúc, Tạ Thị Hương Giang và Hoàng Thị Thu Hà, 2013. Áp dụng 5S tại các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa ở Việt Nam – Thực trạng và khuyến nghị. Chuyên san Kinh tế và Kinh doanh – Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, 29(1), 23-31.

Nguyễn Đăng Minh, Nguyễn Thị Linh Chi, Nguyễn Thị Giang và Trần Thu Hoàn, 2014. Thiết kế mô hình áp dụng quản trị tinh gọn cho SMEs Việt Nam. Trong: Nguyễn Hồng Sơn và Nguyễn Đăng Minh (Chủ biên). Quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam: Thực trạng và giải pháp. Hà Nội: Nhà xuất bản Hà Nội, 172-192.

Ohno, T., 1988. Toyota Production System: Beyond Large-scale Production. Cambridge, MA: Productivity Press.

Phan Chí Anh, 2008. Thực hành 5S – Nền tảng cải tiến năng suất. Hà Nội: Nhà xuất bản Lao động.

PMS, 2018. 5S – Cải tiến môi trường làm việc theo phong cách Nhật Bản, ngày truy cập 27 tháng 2 năm 2018. Địa chỉ: <https://pms.edu.vn/kien-thuc/5s-cai-tien-moi-truong-lam-viec-theo-phong-cach-nhat-ban.html>.

Trương Hoàng Hoa Duyên, 2011. Áp dụng 5S trong công tác quản trị văn phòng, ngày truy cập 15 tháng 11 năm 2016. Địa chỉ: <https://nguồnluc.wordpress.com/2011/10/06/ap-d%E1%BB%A5ng-5s-trong-cong-tac-qu%E1%BA%A3n-tr%E1%BB%8B-van-phong>.

Võ Thị Thanh Lộc và Nguyễn Hữu Thọ, 2015. Phương pháp nghiên cứu khoa học và viết đề cương nghiên cứu. Cần Thơ: Nhà xuất bản Đại học Cần Thơ.

Womack, J. P., Jones, D. T. and Roos, D., 1990. The Machine that Changed the World. New York: Harper Perennial.