

KAIZEN - NÉT ĐỘC ĐÁO CỦA CHẤT LƯỢNG TỔNG THỂ TRONG DOANH NGHIỆP NHẬT BẢN VÀ KHẢ NĂNG VẬN DỤNG VÀO TRƯỜNG ĐẠI HỌC Ở NƯỚC TA

ThS. LÊ ĐÌNH SƠN
Đại học Đà Nẵng

1. Đặt vấn đề

Nhật Bản là một đất nước có điều kiện thiên nhiên không thuận lợi, khí hậu khắc nghiệt, nguồn tài nguyên thiên nhiên nghèo nàn, lại bị tàn phá nặng nề trong Chiến tranh Thế giới thứ hai. Đâu là bí quyết đã đưa nền kinh tế Nhật vào hàng tiên phong trên thế giới từ những năm 70 của thế kỷ XX? Vấn đề này đã thu hút sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới. Các nhà kinh tế học đưa ra nhiều luận giải khác nhau. Nhưng có một vấn đề chung nhất được nhiều người thừa nhận – đó là Nhật Bản đã biết phát huy nguồn lực con người. "Kaizen" là một hoạt động phát huy nguồn lực con người phổ biến trong các DN Nhật và được các nhà nghiên cứu về quản lý trên thế giới nhìn nhận như một nét độc đáo của chất lượng tổng thể. Nghiên cứu, vận dụng cách làm này vào các trường đại học (ĐH) nước ta có thể giúp quản lý hiệu quả nhà trường.

2. Phong trào "Kaizen" trong các doanh nghiệp Nhật Bản

2.1. "Kaizen" như một đặc trưng của chất lượng tổng thể

Để tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh, doanh nghiệp (DN) luôn phải làm mới mình. Mọi quá trình và công việc của DN đều được nhìn nhận trong qui trình động: DUY TRÌ - PHÁ BỎ NGUYÊN TRẠNG - DUY TRÌ - TIẾP TỤC THAY ĐỔI... Nói theo ngôn ngữ quản lý chất lượng thì phải liên tục cải tiến. Các nhà nghiên cứu về quản lý DN Nhật Bản chia cải tiến ra hai cấp độ: các cải tiến lớn như cải cách, cải tổ DN hay đổi mới công nghệ; các cải tiến nhỏ như cải tiến chất lượng sản phẩm, qui trình, cải tiến dịch vụ. Cải tiến lớn tạo ra những thay đổi lớn mang tính cách mạng, nhưng cần đến các chuyên gia, cần nguồn đầu tư lớn và chỉ thực hiện được ở cấp lãnh đạo, quản lý có đủ thẩm

quyền. Cải tiến nhỏ giúp đạt được tiến bộ trong từng công việc cụ thể, tuy không đưa đến thay đổi đột phá, nhưng có thể sử dụng nguồn lực tại chỗ, mọi thành viên trong đội ngũ đều có thể làm được và nếu được tích lũy liên tục sẽ đem lại lợi ích không nhỏ. Các cải tiến nhỏ được thực hiện phần lớn bởi những nhân viên trực tiếp vận hành các quá trình công việc nhờ sáng kiến, đề xuất của chính bản thân họ. Các nhà quản lý DN các nước phương Tây thường quan tâm chủ yếu đến những cải tiến lớn, trong khi các DN Nhật Bản chú trọng nhiều hơn đến cải tiến nhỏ, cải tiến ở mọi vị trí sản xuất. Mặc dù không xem nhẹ cải tiến lớn, các DN Nhật Bản cho rằng hàng loạt cải tiến nhỏ, trong thời gian dài sẽ đem lại nhiều thành công vững chắc hơn. Nếu như cải tiến lớn có thể ví như cú nhảy ngoạn mục, thì cải tiến nhỏ là bước tiến tiếp theo, củng cố kết quả đạt được, đảm bảo cho DN không bao giờ dừng lại trên con đường phát triển.

Cải tiến liên tục dựa vào sáng kiến, đề xuất của mọi người lao động là một đặc trưng mang tính hướng nội của chất lượng tổng thể, từ lâu đã được triển khai phổ biến trong các DN Nhật Bản với tên gọi theo tiếng Nhật là "Kaizen Teian" (thường gọi tắt là "Kaizen"). Phong trào "Kaizen" đã đi vào lịch sử như một nét độc đáo của chất lượng tổng thể "kiểu Nhật Bản" và ngày nay nó được thừa nhận như một khái niệm mang tính quốc tế, sử dụng rộng rãi trong lĩnh vực quản lý chất lượng.

2.2. Phong trào "Kaizen" trong các DN Nhật Bản

Kaizen từng làm nên kì tích của các DN Nhật Bản, góp phần làm thay đổi và củng cố vị thế của Nhật Bản trong nền kinh tế thế giới. Theo Hiệp hội Quan hệ con người Nhật Bản (Japan Human Relation Association) [2] thì chỉ trong năm 1989, trung bình một người lao động ở



Nhật đưa ra 36 đề xuất sáng tạo. Mỗi năm Công ty Toyota nhận được trên 2 triệu ý kiến đề xuất và 80% trong số đó được áp dụng vào thực tế. Mục tiêu quan trọng nhất được đặt ra cho hoạt động Kaizen là sự tham gia của mỗi người với ý thức về vai trò của bản thân trong việc sáng tạo, cải tiến công việc của chính mình ở ngay tại vị trí làm việc của mình. Với quan điểm đó, Công ty Honda đưa ra khẩu hiệu: "Không ngừng suy nghĩ về tình hình *thực tế* của mục đích *thực tế*, tại nơi làm việc *thực tế*". Phong trào "Kaizen" phát triển mạnh mẽ đã dẫn đến hình thành các nhóm cải tiến chất lượng trong nhiều DN. Theo Matsushita Konosuke, đến năm 1981, con số thành viên các nhóm này ở Nhật đã vượt quá 1 triệu người và mỗi năm có hơn 3000 đại biểu được cử tham dự đại hội toàn quốc ở Tokyo. "Không khí cải tiến sôi động đến mức, sau giờ làm việc mọi người trong nhóm còn tụ tập lại để nghị luận về cải tiến... Có những thành viên đã bị sa thải vì suy thoái kinh tế vẫn đến công ti họp nhóm và cùng mọi người thảo luận đề xuất cải tiến.... Mọi người cung cấp cho nhau và sẵn lòng tiếp nhận những phàn nàn của khách hàng để cải tiến.... Tâm lí thích khắc phục, thích sáng tạo của người trực tiếp sản xuất trở nên phổ biến như sự đam mê thể thao" [4].

2.3. Thiết lập hệ thống cải tiến liên tục thông qua đề xuất của người lao động

Kaizen được đúc kết như một tiếp cận khoa học xây dựng hệ thống cải tiến liên tục thông qua đề xuất của người lao động. Nghiên cứu cách triển khai Kaizen trong nhiều DN có thể thấy hệ thống này đạt được thành công nhờ ba nhân tố thiết yếu: tạo động lực cho người lao động; đào tạo, phát triển kỹ năng cho họ; xây dựng môi trường văn hóa chất lượng trong tổ chức.

Thứ nhất, cần tạo động lực thúc đẩy đội ngũ đưa ra đề xuất sáng tạo. Người lao động phải hiểu rõ mục đích tham gia. Mặc dù sự phát triển của DN cũng mang lại nguồn lợi cho từng thành viên, nhưng các nhà quản lý Nhật Bản vẫn đặc biệt chú trọng lợi ích cụ thể của từng nhân viên theo đóng góp sáng tạo của họ. Các DN thường thiết kế một mẫu kê khai đề xuất đơn giản, gói gọn trong một trang giấy. Người lao động chỉ cần kê khai vấn tắt giải pháp (ý tưởng), hiệu quả thực tế và đánh dấu vào các ô "tự đánh giá" về các tiêu chí giải thưởng (tương ứng với các mức thưởng 500 yên/3 đôla, 1.000 yên, 2.000, 3.000

yên hoặc cao hơn là các giải thưởng Đồng, Bạc, Vàng). Sau đó cán bộ quản lý khu vực sản xuất ghi ý kiến và ban đánh giá sẽ nhanh chóng đưa ra kết quả phê duyệt. Cách giải quyết vấn đề nhanh gọn, chú trọng mục đích đạt được hơn là thủ tục như vậy có sức thu hút mạnh đối với nhân viên trực tiếp sản xuất. Sáng kiến, đề xuất không chỉ được khen thưởng do hiệu quả đạt được, do tính độc đáo, mà còn có thể được khuyến khích do nỗ lực tìm tòi, phát hiện vấn đề, cho dù chưa đem lại hiệu quả kinh tế tức thời cho DN. Số lượng đề xuất, điểm sáng kiến tích lũy của người lao động hàng năm, ngoài quyền lợi vật chất tương ứng, còn đem lại niềm tự hào và sự tôn vinh cho họ.

Thứ hai, quan tâm phát triển kỹ năng cho người lao động. Động lực tạo ra từ giải thưởng lúc đầu có thể là lực hấp dẫn thu hút đội ngũ vào hoạt động cải tiến, nhưng sự tham gia của các nhân viên cũng sẽ kém hiệu quả và làm chính họ nản lòng, nếu như họ không được quan tâm phát triển kỹ năng cải tiến. Để đạt được kết quả khả quan và vững chắc, các DN Nhật rất chú trọng đào tạo, bồi dưỡng, cập nhật kiến thức, phát triển kỹ năng nghề nghiệp, phương pháp suy nghĩ phát hiện vấn đề, cách kiểm soát chất lượng công việc cho đội ngũ. Các nhà quản lý thường kết hợp mở khóa đào tạo chuyên đề do các chuyên gia phụ trách với đào tạo tại nơi làm việc, học hỏi thông qua thực hành, thực tế, bằng việc thực hiện các cải tiến cụ thể theo ý nguyện của chính nhân viên trực tiếp với sự giúp đỡ, hỗ trợ của các chuyên gia hoặc cán bộ kỹ thuật, giám sát.

Thứ ba, tạo lập môi trường quản lý thuận lợi cho sự sáng tạo. Các sáng kiến, đề xuất của đồng đảo người lao động chỉ nảy mầm, trổ hoa ở những nơi có môi trường tốt. Kaizen là một hệ thống "từ dưới lên". Sáng kiến, đề xuất là của nhân viên, chứ không phải là ý kiến, đề án được hoạch định bởi cán bộ quản lý. Nhân viên phải nhận thức được tầm quan trọng của việc họ làm và lí do cần liên tục cải tiến, đồng thời họ phải muốn làm việc đó. Môi trường quản lý do vậy có vai trò quyết định. Lãnh đạo tổ chức và cán bộ quản lý các cấp có trách nhiệm tạo dựng và duy trì lâu dài phong trào đưa ra sáng kiến, đề xuất. Nhiều DN Nhật Bản rất quan tâm đến việc xây dựng môi trường văn hóa chất lượng. Cấu trúc hành chính với những quan hệ thứ bậc cứng



nhắc được thay thế bằng môi trường cởi mở, chú trọng hợp tác đa chiều. Định hướng khách hàng (luôn nỗ lực cải tiến để phục vụ khách hàng tốt hơn) được thâm nhuần đến từng người, được nhận thức chung như phương châm hành động của tổ chức, có ý nghĩa quan trọng đối với phong trào cải tiến.

Chính sách, tính kiên định mục tiêu của lãnh đạo cấp cao; sự chia sẻ tầm nhìn, các giá trị của tổ chức, chia sẻ thông tin; thái độ của ban lãnh đạo, sự khích lệ, khuyến khích; hệ thống tiêu chí đánh giá, công nhận, khen thưởng, giải thưởng rõ ràng, đó là điều kiện cần để thiết lập hệ thống cải tiến liên tục thông qua đề xuất của người lao động.

3. Vận dụng kinh nghiệm “Kaizen” vào trường đại học (ĐH) ở nước ta

3.1. Khả năng, cơ hội vận dụng

Nhà trường không phải là một cơ sở sản xuất, kinh doanh. Tuy nhiên, trong lịch sử quản lý chất lượng, rất nhiều kinh nghiệm của các DN đã được vận dụng thành công vào cơ sở giáo dục. Vấn đề là phải đầu tư nghiên cứu, lựa chọn những điểm phù hợp. Trong trường hợp cụ thể này, vận dụng Kaizen vào các khu vực dịch vụ phục vụ đào tạo (như thư viện, phòng thí nghiệm, các phòng ban) có thể đem lại nhiều lợi ích. Trong các trường ĐH hiện nay, giảng viên được khuyến khích tham gia nghiên cứu khoa học, bao gồm cả việc nghiên cứu phát minh, sáng chế, đổi mới quản lý. Trong khi đó, nhân viên phục vụ, lực lượng chiếm tỉ lệ không nhỏ trong đội ngũ và có ảnh hưởng nhiều đến chất lượng đào tạo lại hầu như chỉ đứng ngoài cuộc. Họ không được đào tạo để nghiên cứu khoa học, và rất khó có thể “chủ trì 01 sáng kiến cải tiến, hoặc áp dụng khoa học kỹ thuật đem lại hiệu quả kinh tế cao, được Hội đồng khoa học cấp Trường đánh giá đạt loại khá trở lên” (Yêu cầu tiêu chuẩn “Chiến sĩ thi đua” [3]). Rõ ràng, quan tâm đến các cải tiến nhỏ trên cơ sở phát huy đề xuất sáng tạo (được hiểu như các sáng kiến nhỏ) của đội ngũ cán bộ, nhân viên phục vụ sẽ hữu ích hơn là chờ đợi những sáng kiến “đem lại hiệu quả kinh tế cao”.

Thực tế, các quá trình, công việc trong các khu vực dịch vụ phục vụ đào tạo của trường ĐH có nhiều cơ hội cho cải tiến, nhưng còn ít được quan tâm. Nếu phát huy được sáng tạo của đội ngũ phục vụ, tạo được động lực thu hút

cán bộ, nhân viên tích cực đưa ra sáng kiến, hoạt động của nhà trường, chất lượng đào tạo chắc chắn sẽ được cải thiện. Quản lý chất lượng luôn cần đến sáng kiến của đội ngũ. Trên cơ sở các quá trình công việc được thiết kế (văn bản hóa) theo yêu cầu chất lượng, cán bộ, nhân viên trực tiếp vận hành quá trình có thể phát hiện ra những chỗ chưa hợp lý và đưa ra đề xuất điều chỉnh. Phát huy sáng kiến cũng có thể hướng vào thiết kế, cải tiến sản phẩm đầu ra của các quá trình. Thư viện ngày nay, với trang thiết bị và công nghệ hiện đại, luôn có thể tìm tòi, đưa ra các sản phẩm mới nhiều tiện ích trong các dịch vụ cung cấp ấn phẩm điện tử, bản tin điện tử, dịch vụ biên mục đa chiều, thông tin chọn lọc, kho sách mở, dịch vụ hướng dẫn khai thác qua mạng, phòng đọc đa phương tiện, dịch vụ thông tin liên thư viện, diễn đàn trao đổi thông tin, cổng giao tiếp điện tử... chất lượng của các sản phẩm này cũng có thể được cải tiến không ngừng. Vai trò cán bộ thư viện ngày nay thay đổi từ người cung ứng thụ động sang người tư vấn, hướng dẫn người tiêu dùng - sinh viên, các quá trình dịch vụ, do vậy, cũng cần được điều chỉnh cho phù hợp, cần đến sự sáng tạo của mỗi người. Thái độ phục vụ, “chăm sóc khách hàng” khai thác dịch vụ cũng luôn cần cải tiến. Để có nhiều sự cải tiến, các bộ phận phụ trách dịch vụ phải chú trọng thường xuyên thăm dò, tham khảo ý kiến khách hàng (sinh viên, giảng viên). Bản thân công việc tham khảo ý kiến khách hàng cũng cần đến sáng kiến, để có được sự hợp tác nhiều hơn của khách hàng. Cách cung ứng dịch vụ được nhận thức như vậy về lâu dài sẽ mang lại những thay đổi lớn trong hoạt động của nhà trường. Các phòng thí nghiệm cũng có nhiều cơ hội để ngỏ cho sự cải tiến. Một số phòng thí nghiệm của trường ĐH đã được đầu tư hiện đại, nhiều nhà xưởng được nâng cấp. Vấn đề là khai thác chúng như thế nào để giá trị của thiết bị được chuyển thành giá trị sản phẩm đào tạo. Gần đây, nhiều nhà nghiên cứu giáo dục ủng hộ tích cực việc đưa Chương trình giáo dục kỹ thuật CDIO (Conceiving - Designing - Implementing - Operating/Hình thành ý tưởng - Thiết kế - Thực hiện - Vận hành) vào phòng thí nghiệm trường ĐH nước ta. Chương trình được xây dựng dựa trên nguyên tắc triển khai và phát triển vòng đời của hệ thống và sản phẩm, mô phỏng điều kiện thực của sản xuất. Cách dạy học kỹ năng theo

tinh huống này giúp sinh viên tiệm cận hơn với hoạt động trong các nhà máy, xí nghiệp. CDIO với hình thức làm việc nhóm sáng tạo trong phòng thí nghiệm tạo ra môi trường thuận lợi đào tạo lớp kỹ sư mới có khả năng giải quyết các vấn đề đặt ra trong thực tiễn sản xuất, đáp ứng đòi hỏi của xu thế phát triển công nghệ. Nhưng để làm được như vậy, cùng với việc học hỏi kinh nghiệm tổ chức khai thác phòng thí nghiệm, nhà xưởng của các trường ĐH tiên tiến trên thế giới, giảng viên, cán bộ, nhân viên phụ trách phòng thí nghiệm cần thường xuyên thâm nhập thực tế sản xuất, cộng tác chặt chẽ với các chuyên gia, kỹ sư nhà máy. Tất cả những điều đó đều còn mới đối với nhà trường, đòi hỏi nhiều sáng tạo, sáng kiến của đội ngũ. Kinh nghiệm đào tạo đội ngũ tại nơi làm việc, thông qua quá trình đề xuất và thực hiện đề xuất của mỗi người trong phong trào Kaizen, hoàn toàn có thể thực hiện được trong trường hợp này. Các khu vực phục vụ khác, kể cả các phòng ban cũng đều có thể dựa vào sáng kiến, đề xuất của nhân viên để cải tiến công việc của mình (Xem thêm bài viết về cải cách các thủ tục hành chính trong trường ĐH [5]). Song, để ý thức về sự cải tiến trở thành thói quen thường trực trong từng thành viên, nhà trường cần có bước đi hợp lý.

3.2. Giải pháp đề xuất vận dụng

Đội ngũ cán bộ, viên chức phục vụ trong các trường ĐH nước ta chưa quen với việc đưa ra sáng kiến, đề xuất, vì vậy, nên phân chia phong trào sáng kiến theo giao đoạn với các mức độ yêu cầu khác nhau, theo qui luật phát triển đi từ đơn giản đến phức tạp, từ dễ đến khó. Đề xuất phân ra ba giao đoạn phát triển:

- *Giai đoạn 1:* Thời gian đầu chỉ nên đặt mục đích là khuyến khích mọi người tham gia, đưa ra đề xuất. Đề xuất càng nhiều càng tốt, không đặt nặng vấn đề hiệu quả. Đề xuất cải tiến công việc của chính mình, bộ phận mình hoặc liên quan đến bộ phận khác đều được xem xét. Lôi cuốn tất cả mọi người tham gia phát hiện những vấn đề, tồn tại liên quan đến chất lượng công việc, tìm kiếm nguyên nhân và đưa ra ý kiến giải quyết là mục tiêu chính. Cần lưu ý là ở giao đoạn này số lượng quan trọng hơn chất lượng đề xuất. Số lượng đề xuất và phần trăm nhân viên tham gia là chỉ số đánh giá thành công giao đoạn này. Nếu xuất hiện một vài đề xuất hiệu quả lớn thì không vì thế mà quên các đề xuất ít hiệu quả.

- *Giai đoạn 2:* Đặt ra mục đích định giá tối thiểu cho các đề xuất được chấp nhận và áp dụng có kết quả. Vào giao đoạn này, nhà trường bắt đầu quan tâm nhiều hơn đến hiệu quả của sáng kiến. Đề xuất đưa vào thực hiện mới thấy được hiệu quả. Quá trình thực hiện các đề xuất có thể xuất hiện một số khó khăn cần sự hỗ trợ của cán bộ quản lí các cấp. Lãnh đạo trường cần quan tâm khắc phục những khó khăn trong cải tiến xuất hiện do cản trở từ cấu trúc tổ chức hành chính, đồng thời nên hạn chế và có tác động hợp lý đối với các đề xuất cải tiến liên quan đến bộ phận khác, không thuộc phạm vi công việc của người đề xuất (những đề xuất loại này thường khó thực hiện hơn).

- *Giai đoạn 3:* Hiệu quả của đề xuất là tiêu chí quan trọng nhất. Hiệu quả của các sáng kiến cải tiến dịch vụ phục vụ đào tạo không dễ xác định, so sánh như hiệu quả kinh tế trong sản xuất, kinh doanh. Xây dựng, điều chỉnh hoàn thiện các thước đo hiệu quả và thực hiện một cơ chế đánh giá hợp lý, khen thưởng từng trường hợp xứng đáng với thành công đạt được của từng sáng kiến, đề xuất, đồng thời vẫn khuyến khích được các đề xuất chưa đạt hiệu quả là nhiệm vụ trọng tâm của nhà quản lí trong giao đoạn này.

Cách triển khai, phát triển hệ thống sáng kiến, đề xuất cần được nghiên cứu phù hợp với từng nhà trường cụ thể. Mỗi trường ĐH, trong từng thời điểm, có thể định ra các tiêu chí khen thưởng sáng kiến ở các mức độ khác nhau. Hình thức tổ chức phong trào cũng có nhiều lựa chọn: thi đua, cạnh tranh giữa các đơn vị, bộ phận; tổ chức các đợt vận động sáng tạo theo chiến lược phát triển chất lượng các dịch vụ phục vụ đào tạo từng năm học, theo chủ đề (đề xuất hợp lý hóa các quá trình công việc, đề xuất nâng cao chất lượng sản phẩm hay phát triển sản phẩm mới,...); tổ chức cuộc thi đưa ra sáng kiến, thi chọn sáng kiến hay nhất;....Tất nhiên, việc khen thưởng sáng kiến, đề xuất trong nhà trường không thể áp dụng như cách thưởng tiền của các DN Nhật Bản. Nhưng sẽ hữu dụng, nếu hàng năm nhà trường công bố bản tổng hợp sáng kiến, đề xuất với điểm số đạt được của từng cá nhân, bộ phận, khu vực chuyên môn. Từ kết quả tích lũy sáng kiến, đề xuất của mình, từng cá nhân, tập thể sẽ được khen thưởng bằng các hình thức: công nhận

(Xem tiếp trang 36)