

Tích hợp nhiều hệ thống quản lý, hướng đi mới giúp nâng cao năng suất, cải thiện chất lượng tại doanh nghiệp

PHAN NGỌC THANH TRANG*

Tóm tắt

Việc tích hợp hệ thống quản lý kết hợp áp dụng các công cụ cải tiến năng suất, chất lượng đã và đang được ứng dụng trên toàn thế giới nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp vận hành một cách hiệu quả. Với mỗi doanh nghiệp khác nhau, việc áp dụng, tích hợp công cụ nâng cao năng suất, chất lượng là khác nhau tùy thuộc vào ngành nghề sản xuất, kinh doanh. Bài viết phân tích tình hình áp dụng hệ thống quản lý tích hợp trong doanh nghiệp, từ đó chỉ ra một số thuận lợi, khó khăn khi tích hợp nhiều hệ thống quản lý và đặt ra một số vấn đề cần thảo luận.

Từ khóa: hệ thống quản lý, tích hợp hệ thống, doanh nghiệp

Summary

The integration of management systems combined with the application of productivity and quality improvement tools has been and is being applied worldwide to ensure businesses operate effectively. For each different business, the application and integration of productivity and quality improvement tools are different depending on the production and business industry. The article analyzes the situation of applying integrated management systems in businesses. Thereby, the author points out some advantages and difficulties when integrating multiple management systems and raises some issues that need to be discussed.

Keywords: management system, system integration, business

ĐẶT VẤN ĐỀ

Tích hợp hệ thống quản lý là việc một doanh nghiệp sử dụng một hệ thống quản lý chung để quản lý toàn bộ các quá trình có liên quan tới nhiều hệ thống khác, nhằm đạt được nhiều mục tiêu: thúc đẩy năng suất chất lượng sản phẩm, dịch vụ, tăng sự hài lòng của khách hàng, đáp ứng nhu cầu thị trường. Hiện nay, số lượng hệ thống quản lý theo các tiêu chuẩn quốc tế đang áp dụng đã tăng lên đáng kể trong những năm gần đây, đòi hỏi việc quản lý tích hợp là cần thiết để tránh phát sinh chồng chéo, lãng phí. Hệ thống quản lý tích hợp đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp, không những hệ thống quản lý tính giản, mà còn giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất, cung cấp hàng hóa dịch vụ chất lượng tới người tiêu dùng, tăng mức độ hài lòng của khách hàng, nhờ đó giúp doanh nghiệp mở rộng thị trường, nâng cao giá trị thương hiệu.

Tuy nhiên, việc áp dụng hệ thống tích hợp cho doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam còn gặp nhiều khó khăn. Đa số doanh nghiệp có quy mô nhỏ, nên nguồn lực tài chính hạn chế, nhân sự chưa đảm bảo năng lực để có thể triển khai và đặc biệt là ngại thay đổi. Do đó, việc đúc kết những bài học kinh nghiệm phù hợp với doanh nghiệp và sự tư vấn của đội ngũ

chuyên gia có kinh nghiệm sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm được thời gian và chi phí, hạn chế các sai sót khi triển khai hệ thống quản lý tích hợp.

XU HƯỚNG TÍCH HỢP HỆ THỐNG QUẢN LÝ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

Theo thống kê, hiện nay, các doanh nghiệp thường áp dụng các hệ thống quản lý và công cụ cải tiến năng suất chất lượng nhằm kiểm soát các khía cạnh hoạt động khác nhau của doanh nghiệp. Trước đây, những hệ thống này thường được xây dựng và triển khai riêng biệt, độc lập với nhau. Các doanh nghiệp thường chỉ dừng lại ở việc áp dụng kết hợp những công cụ cải tiến năng suất, chất lượng vào hệ thống quản lý, chứ chưa khai thác được những lợi ích từ việc kết hợp các hệ thống lại với nhau. Về cơ bản, tất cả các hệ thống quản lý đều có phương pháp tiếp cận chung, nên có thể được kiểm soát, vận hành và áp dụng theo một cách tích hợp nhằm đạt được đa mục tiêu. Do vậy, xu hướng tích hợp cho các hệ thống quản lý đang được nhiều doanh nghiệp cân nhắc lựa chọn thay vì áp dụng từng hệ thống riêng rẽ.

Đối với doanh nghiệp, việc tích hợp hệ thống giúp tinh gọn được hệ thống tài liệu, giảm sự chồng chéo,

* ThS., Trường Đại học Trà Vinh

Ngày nhận bài: 11/11/2024; Ngày phản biện: 25/11/2024; Ngày duyệt đăng: 11/12/2024

các quá trình sắp xếp khoa học hơn, chính sách và mục tiêu sẽ nhất quán hơn trên nhiều hệ thống, đạt chứng nhận nhiều hệ thống quản lý mà không phải đầu tư thêm thời gian và chi phí, nhất là tích hợp triển khai các hệ thống ở cùng một thời điểm. Chi phí trả cho tư vấn và chứng nhận sẽ giảm từ 20%-30% so với áp dụng riêng lẻ [6]. Bên cạnh đó, việc tích hợp giúp doanh nghiệp nâng cao được năng lực quản trị trong việc xác định rõ bối cảnh của tổ chức, các vấn đề nội bộ và bên ngoài của tổ chức, nhận định các rủi ro và cơ hội để đưa ra định hướng chiến lược của tổ chức trong các hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Từ đó, cải thiện hiệu quả kinh doanh, tăng lợi nhuận, nâng cao năng suất lao động, giảm thiểu sự không phù hợp trong các quá trình xử lý và giải quyết công việc.

Về phía nhân sự, các công việc đều được kiểm soát tốt, không chồng chéo, không bỏ sót nhiệm vụ, trách nhiệm được xác định rõ ràng cho từng bộ phận, nhân viên, giúp lãnh đạo tại các cấp quản lý dễ dàng hơn trong việc kiểm soát các tiến trình thực hiện công việc của nhân viên, nhờ đảm bảo hoạch định rõ ràng các bước thực hiện, tạo được mối quan hệ công việc chặt chẽ giữa lãnh đạo và nhân viên. Việc kiểm soát chặt chẽ, giải quyết các mâu thuẫn, bất đồng trong nội bộ, giải quyết triệt để những vướng mắc trong quá trình thực hiện nhiệm vụ nhờ được quy định rõ ràng trong các quy trình, thủ tục; thúc đẩy nề nếp làm việc, nâng cao tinh thần thái độ làm việc của nhân viên. Đồng thời, việc tích hợp còn giúp kiểm soát các thay đổi đối với hệ thống quản lý chất lượng nhằm ngăn chặn sự không phù hợp hoặc phát sinh ngoài dự kiến.

Về phía khách hàng, tạo ra sản phẩm chất lượng, giúp tạo niềm tin, sự uy tín và nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng, nhờ đó giúp doanh nghiệp mở rộng thị trường, nâng cao giá trị thương hiệu đáp ứng yêu cầu về chất lượng dịch vụ đối với khách hàng. Việc đạt được nhiều chứng nhận hệ thống giúp doanh nghiệp dành được ưu thế, uy tín trong cạnh tranh, tạo điều kiện thuận lợi trong việc thâm nhập thị trường nội địa, trong khu vực và quốc tế.

TÌNH HÌNH ÁP DỤNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ TÍCH HỢP TRONG DOANH NGHIỆP

Hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam ngày càng quan tâm hơn đến các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế, dẫn chứng là số lượng hệ thống quản lý đang duy trì áp dụng đã tăng lên đáng kể trong những năm gần đây. Điều này cho thấy bối cảnh và môi trường hoạt động sản xuất, kinh doanh ngày càng thay đổi phức tạp, yêu cầu các doanh nghiệp phải đáp ứng đồng thời nhiều tiêu chuẩn sản phẩm, dịch vụ để nắm bắt thị hiếu khách hàng, thỏa mãn nhu cầu thị trường.

Theo nghiên cứu của Vũ Văn Thắng (2024) về khả năng nâng cao năng suất chất lượng thông qua mô hình tích hợp các hệ thống quản lý, kết hợp công cụ cải tiến tại doanh nghiệp khu công nghiệp ở phía Bắc, kết quả cho thấy, việc áp dụng tích hợp các hệ

thống quản lý và công cụ nâng cao năng suất chất lượng giảm chi phí vận hành, giảm thời gian quản lý, tinh gọn bộ máy đáng kể cho doanh nghiệp qua các khía cạnh giảm sản phẩm lỗi hỏng, giảm sự cố máy móc thiết bị, ổn định chất lượng sản phẩm, giảm thời gian và quản lý tốt năng suất và thời gian sản xuất, tăng hiệu quả quản lý của doanh nghiệp. Cụ thể, việc tích hợp các hệ thống quản lý, giảm từ 20%-26,6% số lượng quy trình cần thiết lập thông qua việc tích hợp các quy trình quản lý chung, như: quy trình đánh giá nội bộ, xem xét của lãnh đạo, đào tạo, tuyển dụng... Đồng thời, nếu bỏ qua các tác động nội bộ của doanh nghiệp trong quá trình triển khai, tổng thời gian triển khai chính của một mô hình tích hợp các hệ thống quản lý giảm 33,3% so với việc triển khai riêng lẻ từng tiêu chuẩn (trung bình thời gian triển khai 1 tiêu chuẩn từ 5-6 tháng; mô hình tích hợp 2 tiêu chuẩn trung bình 8 tháng). Tỷ lệ doanh nghiệp tăng trưởng doanh thu trên 10% là 83%; tỷ lệ doanh nghiệp đã cắt giảm được chi phí lãng phí trên 30% thông qua áp dụng hệ thống quản lý và công cụ là 70%; 93% các doanh nghiệp giảm tỷ lệ khách hàng phàn nàn và 100% doanh nghiệp đáp ứng yêu cầu luật định về môi trường, an toàn lao động, an toàn thực phẩm.

Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng cũng đã hỗ trợ xây dựng, áp dụng hệ thống quản lý tích hợp cho 30 doanh nghiệp ở 12 tỉnh, thành miền Bắc [1]. Trọng tâm là các công ty được hỗ trợ tư vấn tích hợp hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015 với các hệ thống quản lý theo các tiêu chuẩn khác, như: hệ thống quản lý môi trường, hệ thống quản lý an toàn thực phẩm... Kết quả thu được cho thấy sự thay đổi về tư duy nhận thức, ý thức trách nhiệm, nội dung công việc, cách vận dụng tích hợp thành một hệ thống quản lý chung và duy nhất, xuyên suốt các quá trình hoạt động của lãnh đạo, cán bộ quản lý và nhân viên trong hoạt động quản lý năng suất chất lượng của doanh nghiệp, nâng cao khả năng cạnh tranh, phát triển bền vững. Một số công ty đạt được nhiều kết quả tích cực có thể kể đến như: Công ty Cổ phần Bao bì in Nông nghiệp, Công ty Cổ phần Gốm Đất Việt, Công ty Cổ phần Nhựa Thái Bình Dương...

THUẬN LỢI VÀ KHÓ KHĂN KHI TÍCH HỢP NHIỀU HỆ THỐNG QUẢN LÝ Ở DOANH NGHIỆP

Kinh nghiệm thực tiễn đã áp dụng cho thấy, có một số thuận lợi và khó khăn khi triển khai hệ thống tích hợp ở doanh nghiệp.

Về thuận lợi, phần lớn các hệ thống quản lý đang áp dụng hiện nay đều là các hệ thống phổ biến, được nhiều doanh nghiệp quan tâm và áp dụng rộng rãi trong nhiều năm qua, như: hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn ISO 9001, ISO 22000... Vì thế, hầu hết doanh nghiệp đã có ý thức và hiểu biết cơ bản về các hệ thống này, nên thực hiện với quyết tâm cam kết cao, từ lãnh đạo cho đến nhân viên nhiệt huyết sẵn sàng tiếp thu học hỏi những kiến thức mới để không ngừng nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, khi triển khai áp dụng hệ thống tích hợp, các doanh nghiệp cũng sẽ gặp không ít khó khăn.

Thứ nhất, về vấn đề tài chính. Phần lớn doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ, năng lực tài chính thấp. Chính vì thế, các doanh nghiệp khó có thể đầu tư cho hoạt động sản xuất, kinh doanh chứ chưa nói tới đầu tư cho việc tích hợp hệ thống... Đồng thời, trong quá trình thực hiện, việc kinh doanh biến động sẽ khiến cho tình hình hoạt động của doanh nghiệp khó khăn, doanh nghiệp có xu hướng cắt giảm chi phí, bao gồm cả việc đầu tư vào hệ thống quản lý và công cụ cải tiến, từ đó dẫn đến ngừng triển khai mô hình tích hợp.

Thứ hai, về nhân sự. Ở một số tổ chức, việc thiếu đầy đủ và rõ ràng trong việc xác định vai trò, vị trí và trách nhiệm của từng bộ phận cá nhân dẫn đến tình trạng thiếu tinh thần sở hữu và chịu trách nhiệm trong quá trình xây dựng. Hậu quả là việc triển khai bị quá tải, chương trình bị chậm trễ, các biện pháp kiểm soát trong hệ thống quản lý không thực sự phản ánh yêu cầu quản lý và thực tiễn triển khai. Ở khía cạnh khác, việc thiếu hụt nhân sự đảm trách do thiếu trình độ chuyên môn hoặc tồn tại một số nhân sự với ý thức chưa tốt, chưa nhận thức đúng về vai trò của hệ thống tích hợp thường ảnh hưởng đến cả hệ thống.

Thứ ba, văn hóa doanh nghiệp cũng là yếu tố khó thay đổi trong một khoảng thời gian nhất định. Thay đổi văn hóa doanh nghiệp thường gặp phải sự kháng cự từ nhân viên, do họ quen với cách làm việc cũ và lo sợ sự thay đổi. Nhân viên chưa có thói quen ghi chép, tự đánh giá, nên làm cho quá trình triển khai mất nhiều thời gian và phải đào tạo lại nhiều lần để nhân viên có thể làm đúng với quy chuẩn đề ra. Điều này dẫn đến làm cản trở sự thành công khi tích hợp hệ thống.

KẾT LUẬN

Việc áp dụng hệ thống tích hợp đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp, tuy nhiên cũng đặt ra một số vấn đề cần thảo luận.

Một là, việc tích hợp hệ thống quản lý với nhau, cần phải hiểu rõ bản chất, nguyên tắc của những hệ thống riêng rẽ, chất lọc ở các hệ thống những gì ưu điểm nhất, phù hợp với doanh nghiệp mình và xây dựng một quy trình khoa học, không phải mang các nội dung của hệ thống quản lý này ghép với nội dung của hệ thống quản lý khác là thành công. Nếu áp dụng máy móc, hệ thống sẽ bị chồng chéo, khi áp dụng sẽ trở nên rối loạn, không thống nhất, doanh nghiệp sẽ loay hoay trong quá trình vận hành, khiến doanh nghiệp tốn thời gian và nhân lực nhiều hơn.

Hai là, trong quá trình triển khai, để hạn chế các vấn đề phát sinh, cần có sự tư vấn của đội ngũ chuyên gia có kinh nghiệm triển khai hệ thống quản lý tích hợp. Kinh nghiệm từ các doanh nghiệp Nhật Bản triển khai hệ thống tích hợp cho thấy, mặc dù có nhiều điểm tương đồng trong tích hợp các hệ thống quản lý với nhau, nhưng các doanh nghiệp này đã mất một khoảng thời gian dài để nghiên cứu rồi mới đưa ra phương án [2]. Do vậy, mỗi doanh nghiệp cần nghiên cứu những tiêu chuẩn theo đúng ngành nghề cụ thể, lên chương trình chi tiết khi áp dụng, sao cho đạt hiệu quả tối ưu nhất. Nếu doanh nghiệp có được sự tư vấn của tổ chức chuyên gia, thì có thể rút ngắn được thời gian và hạn chế các lỗi trong quá trình thực hiện.

Ba là, việc duy trì và cải tiến sau khi triển khai thành công cũng cần lưu ý. Việc duy trì các hoạt động quản lý (hoạch định, kiểm tra giám sát và điều chỉnh) cần triển khai liên tục lặp lại. Một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng, ngay cả khi hệ thống đã được áp dụng có hiệu lực, thì năng lực cải tiến của các hệ thống quản lý nói chung đều có xu hướng giảm theo thời gian. Vì vậy, doanh nghiệp phải liên tục cải tiến cái cũ và bổ sung các công cụ cải tiến mới để duy trì năng lực cải tiến. Đồng thời, để triển khai thành công cho một khu vực, nên kết hợp nhiều doanh nghiệp khác trong ngành cùng chia sẻ, học hỏi, thực hành, áp dụng hệ thống quản lý và công cụ cải tiến. Điều này sẽ tạo ra sự phát triển bền vững cho toàn ngành. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. ICERT (2024), *Tích hợp các hệ thống quản lý, hướng đi cho các doanh nghiệp Việt Nam nâng cao năng suất*, truy cập từ <https://icert.vn/tich-hop-cac-he-thong-quan-ly-huong-di-cho-cac-doanh-nghiep-viet-nam-nang-cao-nang-suat.htm>.
2. Hoàng Dương (2023), *Tích hợp nhiều hệ thống quản lý: Xu hướng giúp nâng cao năng suất, chất lượng, Tạp chí Khoa học và Công nghệ Việt Nam*, 4, 27-28.
3. Triệu Thị Đờ (2024), *Ứng dụng phần mềm ISO điện tử trong chuyển đổi số tại Ban Quản lý các khu công nghiệp tỉnh Sóc Trăng*, truy cập từ <https://soctrang.gov.vn/Default.aspx?sname=bqlkcn&sid=1297&pageid=32579&catid=65999&id=379933&catname=Chuyen-doi-so&title=Ung-dung-phan-mem-ISO-dien-tu-trong-chuyen-doi-so-tai-Ban-Quan-ly-cac-khu-cong-nghiep-tinh-Soc-Trang-Viet-Nam>.
4. Vũ Văn Thắng (2024), *Nghiên cứu khả năng nâng cao năng suất chất lượng thông qua mô hình tích hợp các hệ thống quản lý kết hợp công cụ cải tiến tại doanh nghiệp khu công nghiệp*, truy cập từ <https://tcvn.gov.vn/nguyen-cuu-kha-nang-nang-cao-nang-suat-chat-luong-thong-quua-mo-hinh-tich-hop-cac-he-thong-quan-ly-ket-hop-cong-cu-cai-tien-tai-doanh-nghiep-khu-cong-nghiep/24/07/2024/>.
5. <https://knacert.com.vn/blogs/tin-tuc/ap-dung-he-thong-quan-ly-tich-hop-iso-tai-cac-doanh-nghiep-viet>.
6. <https://isocus.vn/dich-vu-tu-van-chung-nhan-he-thong-quan-ly-tich-hop-iso-90012015-iso-140012015-iso-450012018>.