

Lợi ích bền vững của Kaizen

Thuật ngữ Kaizen ngay từ khi ra đời vào năm 1986 mặc dù đã gây ngỡ ngàng cho các doanh nghiệp phương tây, tuy nhiên nó đã nhanh chóng tác động mạnh mẽ đến phương thức quản lý và kinh doanh trên toàn thế giới. Ngày nay, đây đã là một khái niệm toàn cầu, được sử dụng và thừa nhận bởi ý nghĩa đặc biệt của nó là cải tiến liên tục và giá trị và hiệu quả nằm ở sự phấn đấu hàng ngày và cách thức chúng ta nỗ lực để làm công việc đó ([Định nghĩa về Kaizen](#)).

Bản chất của Kaizen là sự cải tiến liên tục quá trình làm việc, nâng cao năng suất xuất phát từ những cải tiến nhỏ, mang tính chất tăng dần và mang lại kết quả ấn tượng trong một thời gian dài. Trong kinh doanh, có 2 khái niệm cùng song song tồn tại đó là “Đổi mới” và “Kaizen”. Nếu như ở Phương tây, phổ biến áp dụng phương pháp đổi mới, là những cải tiến mang tính đột phá, là một bước ngoặt lớn thay đổi trong doanh nghiệp, có thể nhìn được hiệu quả đầu tư ngay nhưng cần kinh phí đầu tư lớn về công nghệ, kỹ thuật cũng như đào tạo nhân lực. Thường những đổi mới này là ý tưởng của 1 hoặc một vài cá nhân xuất sắc, chuyên gia hay nhà quản lý của doanh nghiệp nghiên cứu, thí điểm và đề xuất thực hiện. Nếu so sánh với đổi mới thì Kaizen có hiệu quả dài hạn, tích lũy từ những cải tiến nhỏ, liên tục, tăng dần bằng những cách thức truyền thống. Cách tiếp cận Kaizen là hướng tới nỗ lực của tập thể với mục đích duy trì đồng thời cải thiện trạng thái kinh doanh của doanh nghiệp. Bảng dưới đây mô tả sự khác nhau giữa đổi mới và kaizen

Tiêu chí	Kaizen	Đổi mới
Tính hiệu quả	Dài hạn, không gây ấn tượng hàng ngày	Ngắn hạn, gây ấn tượng
Nhịp độ	Các bước nhỏ	Bước lớn
Khung thời gian	Liên tục, tăng dần	Cách quãng
Mức độ thay đổi	Dần dần	Đột ngột
Cách tiếp cận	Nỗ lực tập thể	Nỗ lực cá nhân

Tiêu chí	Kaizen	Đổi mới
Phạm vi liên quan	Mọi người	Một vài người
Mục đích	Duy trì, cải tiến	Đột phá, xây dựng
Phương pháp	Truyền thống	Đột phá kỹ thuật
Đầu tư	Ít, dần dần	Lớn, tức thời
Định hướng	Con người	Công nghệ, kỹ thuật
Đánh giá	Quá trình, sự nỗ lực	Kết quả, lợi nhuận

Nếu nhìn vào những tiêu chí này của Kaizen, thực hiện tốt Kaizen vừa mang lại lợi ích chung cho toàn doanh nghiệp đồng thời cho cá nhân mỗi lao động. Kaizen giúp tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Thực vậy, theo cách tiếp cận của Kaizen thì người lao động được khuyến khích trở thành những người sáng chế hàng đầu bất kể đó là ý tưởng nhỏ hay lớn. Có hai phương pháp gia tăng lợi nhuận đó là các ý tưởng giúp tăng doanh thu và ý tưởng giúp giảm chi phí. Hình thức cắt giảm chi phí thường bằng cách làm việc hiệu quả hơn, loại bỏ chất lượng kém, làm việc quá tải, thiếu nhất quán và lãng phí, đồng thời liên tục đưa ra đề xuất sáng tạo giúp giảm chi phí. Trong Kaizen thì hầu hết các cải tiến đều bắt nguồn từ quá trình làm việc của người lao động, vì vậy những khó khăn này thường dễ nhận biết và không khó để đưa ra những ý tưởng cải tiến, hơn nữa trong sản xuất thì luôn luôn phát sinh những vấn đề cần có giải pháp khắc phục và hoàn thiện. Song song với ý tưởng cắt giảm chi phí đó là các đề xuất làm tăng doanh thu bao gồm các ý tưởng cải thiện dịch vụ, nâng cao hình ảnh, chọn lọc sản phẩm, quảng bá sản phẩm, chất lượng hàng hóa và những đổi mới khác. Trước đây, nhiều ý kiến cho rằng Kaizen không thể áp dụng cho bộ phận bán hàng hay dịch vụ, tuy nhiên Kaizen khá linh động không chỉ áp dụng trong khâu sản xuất mà các bộ phận tài chính, phân phối và bán hàng đều có thể áp dụng với một Kaizen riêng biệt như cải thiện quá trình xử lý thông tin. Ngoài ra, áp dụng Kaizen nhằm tăng doanh thu trong bộ phận dịch vụ thường tập trung vào cách làm sao để thu hút quan tâm của khách hàng như những ý tưởng đa dạng hóa, tính thời trang, đại chúng hay hình ảnh, diện mạo hấp dẫn...

Bên cạnh lợi ích chung cho doanh nghiệp, một doanh nghiệp thực hiện tốt Kaizen thì biểu hiện rõ ràng nhất đó là chất lượng cá nhân mỗi lao động tốt hơn, hay nói cách khác là nó đã phát triển kỹ năng của người lao động lên mức hoàn hảo hơn. Kaizen không chỉ là tạo tinh thần làm việc tập thể, đoàn kết, tạo ý thức luôn hướng tới giảm thiểu lãng phí mà nó còn là gây dựng được văn hóa của doanh nghiệp. Lợi ích này xuất phát từ nguyên tắc thực hiện Kaizen được tiếp cận từ 2 góc nhìn đó là: thứ nhất, doanh nghiệp chủ động trau dồi kỹ năng chủ động của người lao động, giúp mọi người đưa ra các cải tiến để thay đổi hiện trạng. Kaizen khuyến khích người lao động đưa ra các đề xuất mà không sợ bị cấp trên khiển trách. Nó trái ngược hoàn toàn với cách làm truyền thống là đào tạo nhấn mạnh vào sự cần thiết phải đáp ứng các định mức công việc. Như vậy, cải tiến liên tục đã phá vỡ các định mức này bằng cách tận dụng và phát triển khả năng vô hạn để tạo ra các định mức cao hơn. Tiếp cận thứ 2 là, doanh nghiệp tạo ra kênh thông tin giao tiếp giữa các cấp quản lý và nhân viên. Mặc dù ý tưởng là của nhân viên, nhưng người quản lý phải có cơ chế phù hợp để đưa ý tưởng này vào thực hiện. Các ý tưởng có thể dùng được, có thể không nhưng trong quá trình trao đổi sẽ mang lại cơ hội đào tạo tại chỗ, tăng cường mối liên hệ giữa nhân viên và quản lý. Một nhà quản lý tốt là người biết khuyến khích nhân viên cải tiến, tạo động lực cho nhân viên đưa ra ý kiến ngay cả khi ý tưởng của họ không phù hợp. Làm tốt được những điều này chính là đã thực hiện đúng Kaizen, kết quả là xây dựng được văn hóa tích cực của doanh nghiệp, phát triển kỹ năng của người lao động. Đây chính là mục tiêu mà mọi doanh nghiệp muốn đạt được, hiệu quả bền vững lâu dài mà không tốn chi phí.



Cũng như đổi mới, nhắm tới mục đích tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, đổi mới đưa doanh nghiệp bứt phá khỏi tình trạng cũ, còn Kaizen sẽ giữ hoạt động của doanh nghiệp đứng vững và từng bước đẩy hoạt động của doanh nghiệp nâng lên từ điểm bứt phá này. Với từng bước nhỏ, chậm, chắc và bền bỉ, Kaizen giúp doanh nghiệp thực hiện những "cú nhảy vọt", chứ không phải là tình trạng "lên" rồi lại "xuống" của những hành động đổi mới tức thời trong một thời gian ngắn. Tuy có sự khác nhau về bản chất nhưng hai lý thuyết này vẫn có sự kết hợp với nhau chặt chẽ do tất cả những đổi mới đều sẽ xuống cấp theo thời gian nếu không có sự duy trì cải thiện liên tục. Vì vậy, bất cứ khi nào đạt được một “đổi mới” thì phải được tiếp nối bằng Kaizen để duy trì và cải tiến nó.

Có nhiều chương trình và công cụ để thực hiện Kaizen như 5S, KSS, QCC, JIT và các công cụ thống kê. Trong đó KSS là hệ thống khuyến nghị Kaizen nhấn mạnh lợi ích xây dựng tinh thần và sự tham gia tích cực của người lao động thông qua các kích thích về tài chính và kinh tế. Nhật Bản và Mỹ là hai quốc gia thường xuyên thực hiện biện pháp này nhằm khuyến khích người lao động đề xuất những giải pháp cải tiến trong doanh nghiệp. Ở Việt Nam, Công ty xi măng Nghi Sơn đã áp KSS để nâng cao tinh thần trách nhiệm của công nhân trong công ty. Công ty đã có những văn bản quy định rõ tất cả các nhân viên trừ cấp quản lý đều có quyền đề đạt ý kiến cải tiến, cấp quản lý sẽ đánh giá và tuyên thưởng cho người đề xuất với các mức thưởng được phân loại theo tiêu chí đánh giá, thưởng cao nhất có thể lên đến 1 triệu đồng và gần như mọi ý kiến đều được xem xét khen thưởng. Mặc dù tiền thưởng không phải là yếu tố quyết định, có những đề xuất chỉ được thưởng 50 nghìn đồng,

mức thấp nhất, không tạo ra lợi nhuận và hiệu quả rõ rệt, tính sáng tạo và nỗ lực chỉ ở mức đáng ghi nhận nhưng chính điều này có ý nghĩa lâu dài đã khuyến khích, hình thành thói quen cho công nhân viên công ty tự hoàn thiện công việc của mình lên một mức độ hoàn hảo hơn. Đây cũng là cốt lõi hình thành tập quán tích cực trong công ty, góp phần tạo sự phát triển vững chắc cho công ty Nghi Sơn.

Tài liệu tham khảo:

- Kaizen Teian thiết lập và triển khai thực hiện Hệ thống hướng dẫn cải tiến liên tục thông qua thực hiện đề xuất của người lao động, Hiệp hội Quan hệ con người Nhật Bản,
- <http://vietnamnet.vn/vn/kinh-doanh/63948/cai-tien-theo-mo-hinh-kaizen-o-lien-doanh-nghi-son.htm>