

Cần chuẩn bị gì khi triển khai áp dụng các công nghệ quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế

Trong xu thế chủ động hội nhập với nền kinh tế khu vực và thế giới, việc nâng cao khả năng cạnh tranh của hàng hóa, dịch vụ “sản xuất tại Việt Nam” đã trở thành một thách thức lớn đối với mọi doanh nghiệp và tổ chức cung cấp dịch vụ trong nước. Để đối phó với thách thức này, hiện nay Doanh Nghiệp, Tổ chức đã chọn một hoặc nhiều giải pháp chiến lược như cải tiến hiệu quả của hệ thống quản lý, hợp lý hóa sản xuất, nâng cao năng suất và chất lượng của sản phẩm và dịch vụ qua đổi mới công nghệ, đa dạng hóa sản phẩm, hạ giá thành sản phẩm... với mục tiêu nâng cao uy tín thương hiệu, tạo hình ảnh thân thiện với cộng đồng, nâng cao sức cạnh tranh của mình để duy trì và phát triển thị trường trong và ngoài nước.

Một trong số các giải pháp tổng hợp được chọn nói trên là áp dụng một hoặc tích hợp các tiêu chuẩn quốc tế về công nghệ quản lý TQM, ISO 9001, ISO 14001, SA 8000, HACCP, GMP, OSHAS 18001... (sau đây gọi tắt là tiêu chuẩn) với mục tiêu để nâng cao hiệu quả điều hành hoạt động của doanh nghiệp đồng thời để có cơ sở công bố với khách hàng sự cam kết về chất lượng của mình nhằm tạo thêm lợi thế và cơ hội kinh doanh.

Dưới đây chúng tôi xin tư vấn các bước cần làm và các điểm cần lưu ý khi Tổ chức, Doanh nghiệp muốn áp dụng các tiêu chuẩn về công nghệ quản lý:

1. Các bước cần làm khi triển khai áp dụng các tiêu chuẩn về CNQL ?

Theo kinh nghiệm tư vấn của chúng tôi và của hầu hết các Tổ chức, Doanh Nghiệp đã được chứng nhận hoặc công nhận phù hợp với các tiêu chuẩn, cần lưu ý các điểm công việc dưới đây để tránh những bất cập khi triển khai các dự án áp dụng các tiêu chuẩn nói trên:

1.1 Hoạch định

a/ Chọn công nghệ quản lý nào để áp dụng

Việc chọn CNQL nào để áp dụng phụ thuộc vào yêu cầu của thị trường, nhu cầu và lĩnh vực kinh doanh sản xuất của Tổ chức, Doanh Nghiệp, có thể kể ra một số CNQL đang phổ biến hiện nay:

- + Áp dụng ISO 9001 để thiết lập hệ thống quản lý chất lượng;
- + Áp dụng ISO 14001 để thiết lập hệ thống quản lý môi trường;
- + Áp dụng GMP để tạo tập quán sản xuất tốt đối với thực phẩm hoặc dược phẩm;
- + Áp dụng HACCP để thiết lập hệ thống đảm bảo an toàn trong chế biến thực phẩm;
- + Áp dụng SA 8000 để thiết lập hệ thống trách nhiệm xã hội;
- + Áp dụng OSHAS 18001 để thiết lập hệ thống an toàn và sức khỏe nghề nghiệp;
- + Áp dụng TQM khi muốn xây dựng hệ thống quản lý chất lượng tổng hợp luôn cải tiến chất lượng không ngừng và không ngừng nâng cao sự hài lòng của khách hàng;

- + Áp dụng ISO/IEC 17025 để thiết lập hệ thống quản lý chất lượng phòng thí nghiệm để cung cấp các số liệu thử nghiệm hoặc hiệu chuẩn chính xác;
 - + Áp dụng ISO/IEC 17020 để thiết lập hệ thống quản lý chất lượng để cung cấp dịch vụ giám định khách quan, trung thực và chính xác;
 - + Áp dụng công nghệ quản lý tích hợp hai hoặc nhiều hệ thống quản lý nói trên.
- b/ Xác định rõ phạm vi hoặc lĩnh vực áp dụng

Sản phẩm, dịch vụ, quá trình, các bộ phận nào trong tổ chức sẽ áp dụng, áp dụng toàn bộ trong tổ chức hay chỉ áp dụng một phần, áp dụng cho lĩnh vực kinh doanh hoặc sản xuất, cung ứng hoặc cho cả kinh doanh, sản xuất và cung ứng sản phẩm dịch vụ. Nên chọn đầu ra nào là sản phẩm chính được chuyển giao cho khách hàng, từ đó liên kết ngược đến các quá trình và các bộ phận chức năng của tổ chức có liên quan và ảnh hưởng trực tiếp đến đầu ra đó.

c/ Xác định rõ mục tiêu áp dụng

Sau khi chọn tiêu chuẩn và phạm vi cần đầu tư áp dụng, tùy theo nguồn lực có sẵn, nên xác định một hay nhiều mục tiêu cụ thể gì cần để tạo ra giá trị tăng thêm cho Tổ chức, Doanh nghiệp khi đầu tư áp dụng tiêu chuẩn quản lý :

- + Cải tiến hệ thống điều hành để làm đúng ngay từ đầu;
- + Hợp lý hóa công việc, giảm chi phí sản xuất;
- + Giảm thiểu các mối nguy gây sản phẩm không đáp ứng yêu cầu về an toàn;
- + Giảm tỉ lệ sản phẩm kém chất lượng;
- + Tiết kiệm nguyên nhiên vật liệu;
- + Giảm thiểu và phòng ngừa các mối nguy gây mất an toàn cho người lao động ;
- + Giảm thiểu các tác động xấu đến môi trường do khí thải, chất thải, rắn nước thải;
- + Được chứng nhận hoặc công nhận theo Tiêu chuẩn áp dụng trong thời hạn xác định.

d/ Công bố cam kết của Lãnh đạo

Việc áp dụng tiêu chuẩn công nghệ quản lý nào là do quyết định của người lãnh đạo cao nhất trong một tổ chức, do vậy đòi hỏi người đứng đầu tổ chức phải thể hiện sự cam kết thực sự khi áp dụng :

- + Quyết định thành lập Ban (Nhóm) chỉ đạo dự án xây dựng và áp dụng tiêu chuẩn (gọi tắt Ban chỉ đạo) và xác định rõ trách nhiệm và quyền hạn của Trưởng Ban (Nhóm) và các thành viên, thường Trưởng Ban là người đại diện của Lãnh đạo, của Tổ chức;
- + Bổ nhiệm Người đại diện của Lãnh đạo chịu trách xây dựng, duy trì và cải tiến hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn đã chọn, thường là người trong Ban lãnh đạo trong tổ chức để có đủ quyền hạn khi triển khai dự án;
- + Với sự tham mưu của Ban Chỉ đạo, người đứng đầu tổ chức công bố chính sách và mục tiêu chung của Tổ chức cho lĩnh vực áp dụng (như chất lượng hoặc môi trường hoặc an toàn sức khỏe,...);

- + Cung cấp nguồn lực thích hợp để triển khai thực hiện dự án theo nội dung và tiến độ thực hiện của Ban chỉ đạo dự án;
- + Chủ trì các cuộc họp xem xét của Lãnh đạo để đánh giá kết quả áp dụng và có các quyết sách thích hợp liên quan đến việc cải tiến kết quả hoạt động.

e/ Xây dựng kế hoạch triển khai

+ Thu thập thông tin liên quan đến tiêu chuẩn áp dụng, tổ chức nghiên cứu kỹ từng mô hình của hệ thống quản lý và chuẩn mực của tiêu chuẩn áp dụng (kể cả tám nguyên tắc quản lý chất lượng) và tập hợp các tài liệu tương ứng hiện hành đang được áp dụng trong tổ chức;

+ Tổ chức đánh giá và phân tích các trở ngại của hệ thống quản lý (HTQL) hiện hành của tổ chức so với chuẩn mực của tiêu chuẩn áp dụng cho phạm vi đã xác định;

+ Xem thời điểm dự kiến được đánh giá chứng nhận như là cột mốc, Ban chỉ đạo xây dựng kế hoạch tổng thể bao gồm các giai đoạn của công việc chính như giai đoạn đào tạo (xem 1.2 a), giai đoạn xây dựng văn bản (xem mục 1.2 b đến mục 1.2 d), giai đoạn áp dụng thử (xem 1.2 e), giai đoạn đánh giá nội bộ (xem mục 1.2 f), giai đoạn xem xét đánh giá lại toàn diện HTQL

(xem 1.3) và giai đoạn chứng nhận (xem mục 1.4) kèm theo việc phân công rõ người chịu trách nhiệm thực hiện và phối hợp trong từng giai đoạn. Sau đó xây dựng kế hoạch thực hiện chi tiết cho từng giai đoạn với những nội dung công việc, trách nhiệm thực hiện và tiến độ cụ thể.

1.2 Thực hiện kế hoạch tổng thể và chi tiết

a/ Tổ chức đào tạo để cán bộ chủ chốt nhận thức đầy đủ về các yêu cầu của tiêu chuẩn áp dụng và tập huấn cách xây dựng hệ thống văn bản như sổ tay chất lượng, các thủ tục quy trình hay hướng dẫn thực hiện công việc theo quan điểm tiếp cận kiểu quá trình và thường xuyên cải tiến;

b/ Xác định rõ các quá trình quản lý chính, quá trình hỗ trợ và các mối tương tác của chúng trong tổ chức và cấu trúc của hệ thống văn bản và liệt kê các văn bản cần xây dựng mới hoặc sửa đổi theo yêu cầu của tiêu chuẩn áp dụng.

C/ Phân tích và đối chiếu với các chuẩn mực tương ứng của tiêu chuẩn, soạn thảo các mục tiêu của từng bộ phận có liên quan đến quá trình chính và hỗ trợ (xem 4.3), các văn bản có liên quan (xem 5.3). Khi viết nên tuân thủ phương châm ngắn, gọn, đơn giản, dễ hiểu theo trình tự “quá trình” và các mối quan hệ “hệ thống”, cụ thể theo nguyên tắc 5W, 2H (làm gì, tại sao làm, làm ở đâu, làm khi nào, ai làm, làm theo cách nào và làm bao nhiêu) và tạo ra “giá trị mới “. Các nội dung công việc nên được tiêu chuẩn hóa ở dạng văn bản thích hợp như thủ tục, quy trình, đặc điểm kỹ thuật, hướng dẫn công việc, biểu mẫu ghi chép công việc và được trình bày theo một thể thức thống nhất trong tổ chức sao cho

dễ nhận biết và dễ xác định tình trạng hiện hành của văn bản. Các loại văn bản này có thể được ở dưới dạng lời văn, hình vẽ, sơ đồ hoặc kết hợp cả 3 dạng tùy theo đối tượng nào sẽ sử dụng nó.

D/ Đại diện lãnh đạo (ĐDLLĐ) – phối hợp với người quản lý quá trình được soạn thảo – tổ chức cuộc họp góp ý với sự tham dự của những người thực hiện chính hoặc có liên quan đến quá trình đó nhằm đảm bảo tính thống nhất, tính đầy đủ, tính đổi mới và tính khả thi của văn bản trước khi ban hành.

E/ Tổ chức phổ biến và áp dụng thử các văn bản đã ban hành trong từng bộ phận để kiểm tra tính thực tế của hệ thống văn bản khi đưa vào áp dụng trong thực tế.

F/ Tổ chức việc đào tạo đánh giá viên nội bộ (ĐGVNB) để hình thành đội ngũ ĐGVNB của Tổ chức có đủ năng lực đánh giá hệ thống quản lý đã xây dựng.

G/ Chọn Tổ chức chứng nhận để nộp đơn & định ngày đánh giá thử hoặc đánh giá chính thức.

1.3 Kiểm tra

A/ Định kỳ hàng tháng, trong cuộc họp điều hành sản xuất và kinh doanh, lãnh đạo tổ chức xem xét và đánh giá kết quả đầu ra của kế hoạch tổng thể và chi tiết để có các hành động thích hợp;

B/ Theo kế hoạch đánh giá nội bộ, ĐDLLĐ chủ trì và phân công ĐGVNB tiến hành các đợt kiểm tra hiệu lực áp dụng các hệ thống văn bản trong các phòng, ban chức năng có liên quan của tổ chức, theo dõi và kiểm tra kết quả khắc phục hay cải tiến các nhược điểm phát hiện sau từng đợt đánh giá để có biện pháp chỉ đạo kịp thời;

C/ Lãnh đạo tổ chức sẵn sàng từ chối ký duyệt các đề xuất nếu không tuân thủ các thủ tục hoặc quy định đã ban hành áp dụng;

D/ Đại diện lãnh đạo và Ban chỉ đạo định kỳ rà xét và điều chỉnh lại hệ thống quản lý đã xây dựng theo mục tiêu và kế hoạch đã xác định sau các đợt ĐGNB cho đến khi hệ thống quản lý được áp dụng đều khắp và có hiệu lực thật sự trong tổ chức;

E/ Dưới sự chủ trì của lãnh đạo cao nhất trong tổ chức, ĐDLLĐ tổ chức cuộc họp xem xét của lãnh đạo nhằm đánh giá toàn diện việc xây dựng và áp dụng tiêu chuẩn về hệ thống quản lý trên cơ sở đánh giá kết quả thực hiện chính sách và mục tiêu chất lượng đã hoạch định, kết quả đánh giá nội bộ, ý kiến phản hồi của khách hàng, sự phù hợp của sản phẩm, dịch vụ, kết quả đạt được của các quá trình tạo sản phẩm, dịch vụ, nhu cầu về nguồn lực nhằm đưa ra các quyết định cải tiến cần thiết cho từng khía cạnh được xem xét;

F/ Tạo điều kiện để Tổ chức chứng nhận có pháp nhân và đủ uy tín để tiến hành đánh giá hệ thống quản lý đã xây dựng và áp dụng theo tiêu chuẩn đã chọn.

1.4 Hành Động

A/ Lãnh đạo của tổ chức và các đơn vị trực thuộc theo thẩm quyền chỉ đạo và thực hiện các biện pháp điều chỉnh khi đi chệch mục tiêu, kế hoạch đã hoạch định để đảm bảo sự thành công của dự án.

B/ ĐDLĐ kiểm tra xác nhận kết quả khắc phục những điểm không phù hợp (nếu có) sau đợt đánh giá Tổ chức chứng nhận.

C/ Nhận giấy chứng nhận, quảng bá, tiếp tục thực hiện việc duy trì và cải tiến thường xuyên hệ thống quản lý đã được chứng nhận.

Các nội dung nói trên sẽ trở thành kế hoạch triển khai dự án khi ĐDLĐ lập thành sơ đồ Gant và thêm trách nhiệm chủ trì, phối hợp và thời điểm hoàn thành công việc.

2. Những điều cần lưu ý khi triển khai

2.1_ Đảm bảo có sự cam kết toàn diện từ lãnh đạo cao nhất đến các nhân viên;

2.2_ Lãnh đạo và các cấp quản lý nên chủ động bố trí nguồn lực thích hợp (kể cả thời gian) theo yêu cầu của dự án; thường xuyên kiểm tra, đôn đốc tiến độ thực hiện theo kế hoạch đã thống nhất, đặc biệt nên đưa thành một chủ đề phải xem xét trong các cuộc họp “giao ban” thường kỳ, một mặt nhằm động viên và tạo sự cam kết trong các cấp quản lý và thừa hành, mặt khác để đưa ra các đối sách thích hợp khi có các trở ngại.

2.3_ Lãnh đạo các cấp có chính sách động viên thỏa đáng cán bộ, nhân viên trực tiếp tham gia dự án để huy động sự tham gia tích cực của các cán bộ quản lý phòng ban đồng thời tạo cơ hội để các thành viên trong tổ chức phát huy tính sáng tạo, hợp tác cùng tham gia quá trình quản lý của tổ chức theo tiêu chuẩn áp dụng

2.4_ Tạo điều kiện để cho các cán bộ tham gia dự án “học và hành” theo nguyên tắc PCDA “Lập kế hoạch – Thực hiện – Kiểm tra – Hành động”, biết cách làm theo cách tiếp cận “quá trình” (từ đầu vào đến đầu ra) và “hệ thống” (xử lý các mối quan hệ giữa các quá trình) và theo quan điểm tạo ra “giá trị mới”; qua đây sẽ đào tạo có được các đội ngũ biết cách quản lý và thực hiện tốt công việc của Tổ chức.

2.5_ Trách tách rời HTQL với hệ thống quản lý kinh doanh, sản xuất và/ hoặc cung cấp dịch vụ mà phải xem HTQL được thiết lập là một bộ phận cấu thành phục vụ mục tiêu cải tiến hệ thống quản lý chung của Tổ chức.

2.6_ Trách có quan điểm xây dựng hệ thống chỉ vì mục tiêu chứng nhận hoặc công nhận đơn thuần phục vụ cho mục đích quảng cáo mà quên đi mục tiêu cải tiến hệ thống để tạo ra sản phẩm, dịch vụ luôn nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

2.7_ Xây dựng và áp dụng tiêu chuẩn về CNQL đòi hỏi phải có giấy tờ (văn bản ở dạng số tay, thủ tục, quy trình, quy định kỹ thuật, hồ sơ...), không nên xem đó là gánh nặng “giấy tờ” mà nên xem đó là tài sản tri thức của tổ chức, những gì cần có “giấy tờ” để làm đúng ngay từ đầu sẽ tránh được sai lỗi và lãng phí, chứng minh được hiệu quả của hệ thống, quá trình, mức độ đáp ứng của sản phẩm, dịch vụ với yêu cầu của khách hàng, với yêu cầu pháp lý là phải nên có giấy tờ thích hợp. Tài liệu có tính “giấy tờ” này là tài liệu tốt nhất để huấn luyện, kèm cặp nhân viên khi cần thiết.

2.8_ Đảm bảo cán bộ chủ chốt hiểu đúng bản chất của các yêu cầu của tiêu chuẩn áp dụng, không quá cầu toàn làm chậm tiến độ thực hiện dự án đặc biệt ở giai đoạn xây dựng tài liệu. Nên tránh làm những điều mà tiêu chuẩn không yêu cầu.

2.9_ Tùy theo khả năng và nguồn lực, Tổ chức, Doanh Nghiệp có thể quyết định sử dụng một phần hay trọn gói các dịch vụ tư vấn quản lý. Nên chọn tổ chức tư vấn có

năng lực và kinh nghiệm thông qua việc xem xét thành tích, hệ thống quản lý điều hành, ý kiến của những người đã sử dụng dịch vụ tư vấn của tổ chức tư vấn đó. Tuy nhiên trong mọi trường hợp Tổ chức, Doanh Nghiệp vẫn là người quyết định và không nên “khoán trắng” hoặc để quá bị lệ thuộc vào chuyên gia tư vấn.

Trên đây là các công việc cần làm của Tổ chức, Doanh Nghiệp khi muốn triển khai áp dụng bất kỳ CNQL nào theo nhu cầu của mình nhằm vừa nâng cao được hiệu quả hoạt động kinh doanh hoặc quản lý theo mục tiêu của tổ chức, vừa tránh được rủi ro làm cho hệ thống quản lý thiếu hiệu quả, sơ cứng, công kênh, thiếu linh hoạt hoặc mang tính hình thức.

Trường hợp cần có nhu cầu hỗ trợ liên quan đến việc áp dụng các công nghệ quản lý nói trên hoặc cần cung cấp các dịch vụ có liên quan như :

- + Đào tạo thực hành các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế;
- + Đào tạo đội ngũ đánh giá viên nội bộ các hệ thống quản lý;
- + Đánh giá hệ thống, quá trình và sản phẩm;
- + Thử nghiệm sản phẩm, nguyên nhiên vật liệu và môi trường;
- + Hiệu chuẩn và kiểm định phương tiện đo;
- + Tư vấn và thiết kế phòng thí nghiệm;
- + Đánh giá tác động về môi trường;
- + Kỹ thuật cải tiến năng suất và chất lượng sản phẩm, dịch vụ;
- + Ứng dụng mã số, mã vạch trong quản lý vật tư, sản phẩm, dịch vụ và nhân sự;
- + Cung cấp các tiêu chuẩn quốc gia, quốc tế về sản phẩm, dịch vụ, hệ thống quản lý

....

Trung tâm Kỹ thuật Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng 3

(Trích tài liệu phục vụ Chợ tư vấn Khoa học – Công nghệ và Quản lý – Tuần lễ Khoa học- Công nghệ & Giáo dục Đại học TP.Hồ Chí Minh lần II 2004 - tháng 11/2004)