

Hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Công ty Cổ phần Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi: Thực trạng và giải pháp

NGUYỄN MAI LỆ*

Tóm tắt

Năng suất lao động (NSLĐ) là thước đo đối với các giá trị tạo ra trong hoạt động sản xuất, kinh doanh của quốc gia nói chung và của từng doanh nghiệp nói riêng. Đặc biệt, NSLĐ trong khối doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế, là động lực trực tiếp tạo ra giá trị gia tăng, giúp tăng sức cạnh tranh của sản phẩm công nghiệp chính và đẩy nhanh quá trình công nghiệp hóa đất nước. Bài viết phân tích thực trạng hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ tại Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm cải tiến hoạt động gia tăng NSLĐ tại Công ty.

Từ khóa: Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi, chất lượng sản phẩm, năng suất lao động, môi trường làm việc

Summary

Labor productivity is a measure of the value created in production and business activities of the country in general and of each enterprise in particular. Specially, labor productivity in supporting enterprises plays an important role in the economy and is a direct driving force to create added value, helping to increase the competitiveness of main industrial products and accelerate the industrialization of the country. This paper analyzes the current situation of improving labor productivity at Cat Van Loi Industrial Electrical Equipment Manufacturing Joint Stock Company, thereby proposing solutions to increase labor productivity at the company.

Keywords: Cat Van Loi Industrial Electrical Equipment Manufacturing Joint Stock Company, product quality, labor productivity, working environment

GIỚI THIỆU

Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi là đơn vị tiên phong và duy nhất tại Việt Nam trong việc nghiên cứu và sản xuất thay thế vật tư cơ điện nhập khẩu nhằm tiết kiệm chi phí cho các nhà thầu, rút ngắn tiến độ thi công, nhưng vẫn đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng cho công trình theo yêu cầu của tư vấn thiết kế và chủ đầu tư tại Việt Nam. Công ty chuyên sản xuất các sản phẩm vật tư cơ điện (MEP) phục vụ thi công các nhà máy công nghiệp và tòa nhà cao tầng, như: ống thép luồn dây điện và phụ kiện, hệ treo và giá đỡ cho cơ điện, các sản phẩm chống sét và tiếp địa, máng cáp lưới và phụ kiện với vỏ dày 16 năm. Các sản phẩm đã xuất khẩu sang các nước: Nhật Bản, New Zealand, Bangladesh, Philippines, Cambodia, Lào, Myanmar, Singapore và tham gia các chuỗi cung ứng toàn cầu của Tập đoàn TOSHIBA, JESCO ASIA, COMIN ASIA... Hiện tại, Công ty là nhà cung cấp chính cho hơn 20 nhà

thầu cơ điện Nhật Bản tại Việt Nam. Tuy nhiên, để trở thành thương hiệu dẫn đầu trong sản xuất và cung cấp vật tư cơ điện M&E tại Việt Nam, vấn đề về NSLĐ cần được Lãnh đạo Công ty tiếp tục quan tâm và đầu tư.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Với lựa chọn nghiên cứu định tính, tác giả thu thập thông tin qua phiếu khảo sát được gửi tới 50% công nhân viên (47 người) và 100% cán bộ cấp cơ sở, cấp trung và cấp cao (12 người) trong nhà máy tại Củ Chi. Kết hợp với phiếu khảo sát, tác giả lựa chọn đối tượng phỏng vấn bao gồm: Giám đốc Công ty, Giám đốc sản xuất, các tổ trưởng sản xuất, người lao động trực tiếp thực hiện công

* Chuyên gia tư vấn dự án (IDCS) Cục Công nghiệp - Bộ Công Thương
Ngày nhận bài: 06/3/2023; Ngày phản biện: 17/3/2023; Ngày duyệt đăng: 23/3/2023

việc. Phương pháp trực quan, chụp hình ảnh tại hiện trường sản xuất trong nhà máy cũng được lựa chọn. Mục đích của các phương pháp lựa chọn này nhằm tìm kiếm, thu thập thông tin, số liệu để giải quyết nhiệm vụ nghiên cứu là đánh giá thực trạng hoạt động cải tiến, nhân tố ảnh hưởng đến NSLĐ, cũng như tìm kiếm giải pháp thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ tại nhà máy. Thời gian nghiên cứu từ tháng 01/2022 đến tháng 9/2022.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Phương pháp thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ

Cách thức thu thập dữ liệu và các bước thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ theo trình tự thống nhất bao gồm 4 bước (Bảng 1).

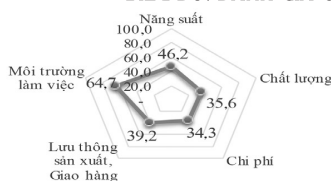
Kết quả thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ

Từ tháng 01/2022 đến tháng 9/2022, Ban lãnh đạo Công ty, đội TF (Task force) đã duy trì liên tục hoạt động gia tăng NSLĐ, kết quả của việc đo lường đánh giá được thể hiện qua số liệu Phiếu khảo sát (đánh giá, kiểm tra sản xuất) ngày 15/9/2022. Việc khảo sát, đo lường kết quả thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ trên tổng số 50% công nhân viên (47 người) và 100% cán bộ cấp cơ sở, cấp trung và cấp cao (12 người) trong nhà máy tại Củ Chi. Phiếu khảo sát bao gồm 7 biểu mẫu cho 6 mục đánh giá: Biểu mẫu đánh giá chung về hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ; Biểu mẫu khảo sát năng suất, chất lượng, chi phí, lưu thông, môi trường, khảo sát về việc thực hiện 5S3D (5S - Sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ, chăm sóc, sẵn sàng; 3D - Đúng hàng, đúng lượng, đúng vị trí); Biểu mẫu đánh giá chung được chia thành 85 câu hỏi được phân theo ngành (to, vừa, nhỏ) với mỗi câu thang điểm được chia làm 3 mức từ 0 điểm, 3 điểm và cao nhất là 5 điểm. Đối với câu hỏi số 85 được tổng hợp từ biểu mẫu của 5S3D tổng tuyệt đối được tính là 100 điểm, trong đó từ 20 nội dung (tổng hợp theo biểu mẫu) là 60 điểm, 40 điểm là tổng đánh giá từ phòng cháy chữa cháy, môi trường, an toàn lao động. Điểm đánh giá của 5S3D được tính theo thang điểm 1, 3 và 5. Điểm tuyệt đối của Phiếu khảo sát là 520 điểm. Chi tiết của từng Phiếu khảo sát chấm điểm theo hướng dẫn, tỷ lệ % từng hạng mục mang tính định lượng rõ ràng.

BẢNG 1: NỘI DUNG VÀ TRÌNH TỰ THỰC HIỆN HOẠT ĐỘNG CẢI TIẾN

TT	Bước thực hiện	Nội dung	Kết quả	Trách nhiệm
1	Tập huấn phương pháp cải tiến NSLĐ	Chuẩn bị phiếu khảo sát, nội dung tập huấn Lựa chọn đối tượng dự tập huấn (tham gia khảo sát, đánh giá) Báo cáo tập huấn, phương pháp cải tiến NSLĐ	Tất cả đối tượng dự tập huấn phải nắm rõ phương pháp cải tiến NSLĐ (trách nhiệm, phiếu khảo sát, thu thập dữ liệu, đánh giá)	Tư vấn/ Đội TF
2	Thực hiện khảo sát, đánh giá thực tế	Gửi form Phiếu khảo sát cho đối tượng thu thập thông tin Thực hiện điền dữ liệu vào form phiếu khảo sát Nghiệm thu sơ bộ và điều chỉnh và khảo sát bổ sung hoàn chỉnh	Dữ liệu thu thập được khách quan, đủ và có hình ảnh minh chứng đúng theo yêu cầu và đảm bảo về mặt thời gian	Tư vấn/ Đội TF/ đối tượng được phân công
3	Xử lý và phân tích tổng hợp kết quả đánh giá	Nhập dữ liệu khảo sát vào form đánh giá Phân tích kết quả thực trạng NSLĐ và hoạt động cải tiến NSLĐ Viết báo cáo tổng hợp về thực trạng NSLĐ và hoạt động cải tiến NSLĐ	Nội dung báo cáo tổng hợp đủ nội dung (đánh giá thực trạng, xác định nguyên nhân, đề xuất các công việc cần thực hiện để cải tiến và hình ảnh minh chứng)	Tư vấn/ Đội trưởng TF
4	Thảo luận và thống nhất nội dung công việc cần cải tiến về NSLĐ	Báo cáo nội dung về thực trạng NSLĐ và thực hiện cải tiến NSLĐ Thảo luận và thống nhất các công việc cần thực hiện để cải tiến NSLĐ	Thảo luận và thống nhất và lựa chọn các công việc cần thực hiện khả thi và hiệu quả	Ban lãnh đạo/ Đội TF

BIỂU ĐỒ: ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ NĂNG LỰC SẢN XUẤT



Phân loại	Thang điểm	Đánh giá %
Năng suất	67/145	46,2
Chất lượng	16/45	35,6
Chi phí	12/35	34,3
Lưu thông	49/125	39,2
Môi trường	97/150	64,7

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Qua 5 mục được phân loại bao gồm: Năng suất; Chất lượng; Chi phí; Lưu thông; Môi trường và thực hiện qua các 4 bước thực hiện theo nội dung đã phân tích ở trên, kết quả tổng thể như Biểu đồ.

Qua tổng hợp đánh giá thực trạng và chấm điểm về năng lực sản xuất từ công nhân viên tại Công ty, điểm mạnh được ghi nhận từ các ý kiến như sau: (i) Sự cam kết cung cấp đủ nguồn lực của Ban lãnh đạo Công ty đối với hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ tại Nhà máy; (ii) Tinh thần đồng lòng, quyết tâm thực hiện các hoạt động cải tiến toàn thể cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty.

Bên cạnh đó, các điểm được góp ý cần cải tiến bao gồm: (i) Năng suất: Nhận diện và cải tiến lãng phí động tác, thao tác công đoạn trong các quy trình sản xuất (ví dụ: công đoạn đập lỗ); (ii) Chất lượng: Xây dựng quy trình, hướng dẫn công việc, biểu mẫu, đào tạo quy cách kiểm tra chất lượng nguyên vật liệu, bán phẩm, thành phẩm; (iii) Chi phí: Giảm chi phí sai hỏng (bên trong, bên ngoài), tăng chi phí phòng ngừa, kiểm tra (đào tạo); (iv) Giao hàng, vận chuyển: Quy định vị trí để nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm (dán băng dưới nền). Trực quan khu vực kho (kể vạch vị trí xe xuất - nhập hàng, lối đi của quẹo xe

BẢNG 2: BÁO CÁO TRỰC QUAN CẢI TIẾN NSLĐ TẠI HIỆN TRƯỜNG

Các nội dung trực quan	Số lượng đề tài ghi nhận cần cải tiến (trực quan)
Năng suất	05
Chất lượng	02
Chi phí	01
Lưu thông	06
Môi trường	14
Tổng	28

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ trực quan ghi nhận tại hiện trường

nâng); (v) An toàn: Cải tiến kệ khuôn, QR khuôn (vị trí, số lượng), cải thiện hệ thống lưu thông không khí (ống trên không/quạt), thiết kế đồ gá đảm bảo an toàn (không chạm tay trực tiếp khi máy đang hoạt động).

Ngoài ra, trong số các ý kiến đánh giá, nhận xét, các số liệu thống kê được phân tích, Ban lãnh đạo Công ty cùng đội TF sẽ lựa chọn những nội dung mang tính cấp bách, thiết thực nhất để đưa vào kế hoạch quý IV/2022 và kế hoạch triển khai hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ năm 2023 với việc đảm bảo khắc phục những hình ảnh trực quan ghi nhận tại hiện trường bên cạnh việc đề xuất các giải pháp mang tính phòng ngừa, tính chiến lược để duy trì hệ thống cải tiến gia tăng NSLĐ đang triển khai tại Nhà máy Cát Vạn Lợi. 28 điểm cần cải tiến bao gồm: 5 yêu cầu về năng suất lao động; 2 yêu cầu về chất lượng sản phẩm; 1 yêu cầu chi phí trong sản xuất; 6 yêu cầu về lưu thông sản xuất, giao hàng; 14 môi trường làm việc và các hoạt động khác (Bảng 2).

Thành công và hạn chế về hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ tại Công ty

Thành công: Các thành viên trong đội TF đã tiếp cận được phương pháp cải tiến và triển khai việc thực hiện cải tiến theo đúng kế hoạch. Bên cạnh đó là sự quyết tâm của Ban lãnh đạo Công ty cùng toàn thể cán bộ công nhân viên làm việc tại Nhà máy. Từ đó, đưa đến kết quả với số lượng sáng kiến cải tiến gia tăng NSLĐ, cũng như thực trạng hoạt động cải tiến, cụ thể như sau:

Thứ nhất, số lượng sáng kiến, cải tiến gia tăng NSLĐ (từ tháng 01/2002 đến tháng 9/2022). Để tiết kiệm chi phí, gia tăng NSLĐ tại Công ty, hàng tuần Ban cải tiến có 2 buổi họp chọn ý tưởng và thống nhất phương án thực hiện các đề tài cải tiến từ nhân viên. Mỗi ý tưởng được triển khai thực hiện góp phần thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên, giúp công ty tiết kiệm chi phí, cải tiến chất lượng tốt hơn. Tổng số ý tưởng (đề tài) là 42, trong đó có 8 ý tưởng (đề tài) được phê duyệt thực hiện cải tiến. Số lần kiểm tra hàng ngày: Người vận hành máy sẽ thực hiện và kiểm tra hàng ngày trong quá trình sản xuất. Số tiền dự kiến tiết kiệm được trong 9 tháng (từ tháng 01/2022 đến tháng 09/2022) khoảng 400 triệu đồng.

Thứ hai, kết quả thu được từ Phiếu khảo sát ngày 15/9/2022 đã phản ánh đúng thực trạng việc triển khai các hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ dựa trên các tiêu chí chuẩn mực của Phiếu khảo sát. Các số liệu, thống kê này được nghiên cứu, phân tích và đánh giá sẽ giúp cho việc khắc phục 28 điểm chưa phù hợp để đưa ra đề tài thực hiện việc cải tiến, bên cạnh đó là phòng ngừa

bằng việc đề xuất một số giải pháp cho quý IV/2022 và kế hoạch năm 2023.

Thứ ba, hình ảnh trực quan tại hiện trường cũng đã ghi nhận những kết quả khả quan trong việc tuân thủ các quy định trong quá trình cải tiến, kiểm định các kết quả trong 9 tháng thực hiện cải tiến liên tục tại Nhà máy Cát Vạn Lợi.

Những hạn chế: Bên cạnh những thành công đáng ghi nhận đã phân tích ở trên, việc triển khai cải tiến gia tăng NSLĐ còn những hạn chế cần khắc phục như sau:

- Kết quả từ Phiếu khảo sát đã phân tích ở trên cho thấy, hoạt động cải tiến cần liên tục, đều khắp và cần lộ trình rõ ràng. Việc thiếu tính hệ thống để làm thước đo giữa các tỷ lệ về: Năng suất, Chất lượng, Chi phí, Giao hàng vận chuyển, Môi trường làm việc từ trước tháng 01/2022 làm căn cứ cho tháng 9/2022 sẽ đưa đến thang đo, cách thức đánh giá, quy trình đánh giá và việc kiểm soát thiếu căn cứ và chặt chẽ.

- Các nội dung và số liệu thu thập được từ Phiếu khảo sát chưa sát với thực tế như: (i) Từ ngữ của Phiếu khảo sát sử dụng cả 3 ngôn ngữ tiếng Anh, tiếng Hàn, tiếng Việt sẽ đưa đến việc thiếu chính xác khi đối tượng được phân công điền Phiếu khảo sát không thông thạo 3 ngôn ngữ trong mẫu; (ii) Nội dung khảo sát rộng, có các mục, chi tiết không thực hiện trong nhà máy cơ khí, không phù hợp quy mô sản xuất, đúng với sản phẩm; (iii) Biểu mẫu, logo, cách thức trình bày chưa phù hợp với Công ty về mô hình và văn hóa doanh nghiệp.

- Tổng số sự không phù hợp là 28 hình ảnh ghi lại bằng trực quan tại hiện trường. Có 1 số hình ảnh trực quan phản ánh công nhân viên chưa thực hiện nghiêm túc 5S3D, tuân thủ Layout, thực hiện đúng quy trình công việc hoặc có những chuyển động thiếu quy trình, hướng dẫn, biểu mẫu thực hiện công việc cũng như ghi nhận đánh giá việc thực hiện công việc. Sự không phù hợp được ghi nhận tại hiện trường bằng trực quan, các ý kiến đóng góp từ Phiếu khảo sát, điểm số ghi nhận trong Phiếu khảo sát được tổng hợp, nội dung thu nhận được từ hiện trường sản xuất nguyên nhân được phân tích như sau:

Một là, Phiếu khảo sát có phạm vi rộng, nội dung, hình thức trình bày chưa mang tính thực tế bám sát sản phẩm, quy mô sản xuất, văn hóa doanh nghiệp.

Hai là, chưa có sơ đồ bộ máy tổ chức

đội TF với phân công nhiệm vụ, mô tả công việc để thực hiện đúng nội dung trong phạm vi được phân công; trong đó, phân chia rõ mảng công việc, bổ nhiệm đúng người phù hợp với vị trí được phân công. Bên cạnh đó, sơ đồ bộ máy tổ chức chưa cập nhật của đội TF trong hoạt động điều hành của Công ty.

Ba là, chưa có bảng kế hoạch công việc với đầy đủ các nội dung để kiểm soát tiến độ, cũng như đo lường chất lượng việc thực hiện cải tiến liên tục mang tính hệ thống.

Bốn là, chưa xây dựng bản tổng hợp các kỹ năng cần thiết của lao động theo nhóm công việc nhằm đáp ứng được công việc được giao và làm căn cứ, để xây dựng kế hoạch đào tạo nâng cao khả năng và năng lực của lực lượng lao động nói chung và nâng cao năng lực của đội ngũ quản lý nói riêng.

Năm là, các kiến thức, kỹ năng cần thiết của đội ngũ quản lý cải tiến, cũng như các đối tượng trực tiếp thực hiện các hoạt động cải tiến chưa chuyên nghiệp, có nhiều biến động.

Sáu là, quy trình hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ bao gồm: chi tiết các bước thực hiện, hệ thống đánh giá, cách thức đo lường của đội ngũ quản lý cải tiến, cũng như đào tạo, huấn luyện đến các tổ sản xuất.

Bảy là, quy trình, biểu mẫu nhằm quản lý thông tin cải tiến, quản lý trực quan máy móc thiết bị chưa được bổ sung vào hệ thống quản lý chung của nhà máy.

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG THỰC HIỆN CẢI TIẾN GIA TĂNG NSLĐ

Để cải tiến sự không phù hợp được ghi nhận trong Phiếu khảo sát cũng như các hình ảnh ghi nhận tại hiện trường, ngoài việc đề xuất những giải pháp mang tính khắc phục cần hoàn thiện bằng các giải pháp phòng ngừa như sau:

Nâng cao năng lực đội ngũ quản lý và thực thi hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ. Để triển khai thực hiện tốt được giải pháp, cần tổ chức thực hiện những nội dung sau:

- Rà soát lại hệ thống tổ chức bộ máy quản lý của Công ty để xác định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của đội TF.

- Nghiên cứu xây dựng Sơ đồ bộ máy tổ chức của đội TF, Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty phù hợp với thực tế của thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ.

- Lựa chọn nhân sự kế cận tham gia vào đội TF, cũng như trực tiếp thực hiện hoạt động cải tiến tại hiện trường nhằm đảm bảo tính thống nhất, ổn định.

- Đào tạo, huấn luyện kiến thức, năng lực cần thiết cho đội ngũ quản lý và thực thi hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ.

Xây dựng và áp dụng quy trình hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ

- Xây dựng quy trình thực hiện các hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ đưa vào quy trình của hệ thống đảm bảo chất lượng ISO 9001:2015 mà Công ty đang áp dụng.

- Chi tiết các bước thực hiện công việc và tổng hợp, phân tích lưu hồ sơ theo dõi mang tính hệ thống đối với các đề tài cải tiến được phê duyệt.

- Xây dựng và hoàn thiện các quy trình thực hiện công việc theo các đề tài cải tiến được áp dụng (bổ sung chi tiết cho 4 bước thực hiện hoạt động cải tiến như trên).

Tăng cường đào tạo, huấn luyện người lao động đáp ứng yêu cầu của hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ

- Rà soát hệ thống mô tả công việc để xác định rõ nhiệm vụ, quyền hạn của từng vị trí công việc, điều kiện làm việc và tiêu chuẩn chức danh công việc. Đồng thời, xây dựng và hệ thống đánh giá năng lực công, nhân viên.

- Thực hiện tổ chức đánh giá năng lực nhân sự thường xuyên theo định kỳ, đột xuất (qua các kỳ cải tiến).

- Xây dựng các chương trình và tổ chức đào tạo gắn với nhu cầu đào tạo và chiến lược đào tạo chung của doanh nghiệp để tránh chồng chéo.

- Xác định nhu cầu đào tạo gắn với phân tích công việc và cá nhân người thực hiện công việc. Người được lựa chọn cử đi đào tạo đang có nhu cầu cần được đào tạo về các kiến thức kỹ năng mà khóa học cung cấp để phục vụ việc cải tiến gia tăng NSLĐ. Căn cứ vào bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc để đánh giá mức độ cần thiết của việc tham gia khóa đào tạo. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ngô Hoàng Thảo Trang (2017), Năng suất của doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam: Vai trò của hoạt động đổi mới, *Tạp chí Khoa học Đại học Mở TP. Hồ Chí Minh*, số 54(3), 80-92.
2. Ohno Kenichi, Nguyễn Đức Thành, Phạm Thị Hương (2021), *Nguồn gốc tăng trưởng năng suất lao động của Việt Nam trong ba thập niên cải cách và hội nhập 1990-2020*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội.
3. Trung tâm Kỹ thuật hỗ trợ phát triển công nghiệp phía Nam (IDCS) thuộc Cục Công nghiệp, Bộ Công Thương (2021, 2022), *Báo cáo kết quả triển khai đề án “Tổ chức tư vấn, hỗ trợ kỹ thuật để cải tiến sản xuất tại các doanh nghiệp Việt Nam trong lĩnh vực công nghiệp hỗ trợ và sản xuất sản phẩm hoàn chỉnh khu vực phía Nam”*.