

Hệ thống quản lý tích hợp với các doanh nghiệp Việt Nam

TS. TẠ THỊ KIỀU AN

Các mô hình quản lý

Với xu thế toàn cầu hóa hiện nay, do áp lực từ các bên hữu quan khác nhau nên ngày càng có nhiều tiêu chuẩn cho các hệ thống quản lý và việc các doanh nghiệp áp dụng đồng thời nhiều hệ thống quản lý đang trở nên phổ biến hơn. Ở Việt Nam, cũng ngày càng có nhiều doanh nghiệp (DN) áp dụng các mô hình quản lý tiên tiến khác nhau trên thế giới. Một số mô hình phổ biến như:

- Mô hình quản lý chất lượng theo ISO 9000 (Quality Management System).

- Mô hình quản lý môi trường ISO 14000 (Environment Management System).

- Mô hình quản lý trách nhiệm xã hội SA 8000 (Social Accountability).

- Mô hình quản lý an toàn và sức khỏe nghề nghiệp OHSAS 18000 (Occupational Health and Safety Assessment Series).

Và một số mô hình quản lý mang tính đặc thù riêng cho từng lĩnh vực như:

- Mô hình quản lý an toàn thực phẩm HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), SQF 2000 (Safe Quality Food) áp dụng cho các DN hoạt động trong lĩnh vực vệ sinh an toàn thực phẩm, chế biến thủy sản...

- Mô hình quản lý thực hành sản xuất tốt GMP (Good Manufacturing Practices) áp dụng cho các DN hoạt động trong các lĩnh vực sản xuất và cung cấp các chế phẩm ngành dược.

- Mô hình quản lý an toàn quốc tế ISM - Code (International Safety Management Code) áp dụng trong hàng hải...

Chúng ta không thể phủ nhận rằng, các mô hình quản lý trên đã giúp cho các DN quản lý tốt hơn

những hoạt động của mình cũng như ngày càng mang lại hiệu quả kinh doanh cho các đơn vị. Việc áp dụng cùng một lúc các mô hình quản lý này khẳng định quyết tâm của các DN không chỉ hướng tới thỏa mãn yêu cầu của khách hàng, mà còn thể hiện sự mong muốn của các DN trong việc thỏa mãn ngày càng cao các yêu cầu của xã hội, con người và đạo đức kinh doanh.

Việc tích hợp các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn thành một hệ thống duy nhất trong các DN Việt Nam là một việc nên làm. Mặc dù có những khó khăn nhất định, nhưng so với những gì mà một hệ thống quản lý tích hợp có thể đem lại cho DN thì việc đầu tư công sức để vượt qua những khó khăn đó là rất thích đáng. Cũng như việc quyết định đầu tư vào xây dựng và áp dụng một hệ thống quản lý, việc tích hợp cũng cần cân nhắc lợi hại, nhất là giữa chi phí đầu tư và lợi ích thu được. Nhưng luôn lưu ý rằng, hệ thống quản lý là để cho DN chứ không chỉ để thỏa mãn các chuyên gia đánh giá .

Nhưng việc áp dụng cùng một lúc các hệ thống quản lý trên tại các DN còn tồn tại một số vấn đề sau:

- Các hệ thống quản lý trên được thiết lập riêng rẽ, tách rời nhau, không hoàn toàn thống nhất với nhau. Điều này dẫn đến việc các DN không phát huy được sức mạnh tổng hợp của các hệ thống đó trong hoạt động quản lý. Thậm chí có tình trạng ở nhiều vị trí công việc, người ta

không biết phải tuân thủ theo qui trình của hệ thống nào trước.

- Có bao nhiêu hệ thống thì có bấy nhiêu đội ngũ; ban chỉ đạo, hệ thống văn bản, hệ thống đánh giá, giám sát... ngày đêm làm việc để duy trì các hệ thống đảm bảo đáp ứng các yêu cầu của tiêu chuẩn. Thậm chí, ở các tổ chức này, mọi người có cảm giác là họ đang làm việc để phục vụ cho chuyên gia đánh giá của các loại hệ thống quản lý.

- Việc ban hành các văn bản qui định còn chồng chéo nhau hay nói cách khác còn trùng lặp nhau, đặc biệt là các qui định kiểm soát mang tính hệ thống như kiểm soát văn bản, kiểm soát hồ sơ, đánh giá hệ thống...

- Các DN còn lúng túng khi áp dụng các hệ thống này trong một thể thống nhất. Điều này dẫn đến một kết quả không mong muốn đó là việc áp dụng sẽ mang tính chất hình thức.

- Một vấn đề nữa các DN gặp phải đó là chi phí, bao gồm cả các chi phí nội bộ cho các ban bộ để duy trì các hệ thống trên và chi phí đánh giá, giám sát của các tổ chức chứng nhận. Khi đánh giá chứng nhận các hệ thống này của cùng một DN, các tổ chức chứng nhận phải tổ chức nhiều đoàn đánh giá. Điều này dẫn đến sự lãng phí thời gian và chi phí của DN cho các đoàn đánh giá.

Mô hình hệ thống quản lý tích hợp - ISM

Để giúp cho các DN có thể phát huy tối đa hiệu quả của các mô hình quản lý tiên tiến trên, các chuyên gia về quản lý của các tổ chức chất lượng lớn trên thế giới như DNV (Det Norske Veritas), EOQ (European Organization for Quality), IQA (Institute of Quality Assurance)... đã tổ chức hội thảo về vấn đề này và đã đưa ra giải pháp sau: Hợp nhất các mô hình trên thành một mô hình quản lý tích hợp (Integrated

Management System – ISM). Nói một cách đơn giản là làm thế nào để có một hệ thống duy nhất, một lần đánh giá, một ban chỉ đạo, một đại diện lãnh đạo và đặc biệt là dễ dàng kiểm soát và duy trì hệ thống với chi phí thấp hơn rất nhiều.

Thực chất là hiện nay, hai trong số các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế được áp dụng rộng rãi nhất là ISO 9000 và ISO 14000 đã được các nhà biên soạn của tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế ISO (The International Organization for Standardization) quan tâm tới. Điển hình là việc kết hợp thành một tiêu chuẩn hướng dẫn đánh giá chung (ISO 19011: 2002) cho cả hai hệ

chung qui trình để áp dụng, đó là:

- Đào tạo và nhận thức.
- Hệ thống phải được lập thành văn bản.
- Quản lý tài liệu và hồ sơ.
- Hành động khắc phục và phòng ngừa.
- Xem xét của lãnh đạo.

Với những lý do nêu trên, nếu trong DN hiện đang có nhiều hệ thống tách biệt, hoặc đã có ISO 9000 và đang chuẩn bị áp dụng thêm một hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn khác như ISO 14000, OHSAS 18000 hay SA 8000... thì DN nên nghĩ đến giải pháp tích hợp. Mỗi DN, tùy theo loại hình hoạt động của mình, sẽ áp dụng hệ thống quản lý tích hợp một

DN áp dụng. Điều đó có nghĩa là các DN có thể đưa ra một mô hình quản lý tích hợp có thể bao gồm 3 hoặc 5 tiêu chuẩn áp dụng. Khi áp dụng hệ thống quản lý tích hợp cho đơn vị mình, các DN nên thống nhất các yêu cầu tương tự của nhiều tiêu chuẩn vào trong cùng một qui định. Chẳng hạn các qui định về kiểm soát văn bản, xem xét của lãnh đạo, hành động khắc phục và phòng ngừa...

Các tổ chức đánh giá chứng nhận phải xây dựng riêng cho mình tiêu chuẩn, phương pháp đánh giá hệ thống quản lý tích hợp. Việc đánh giá hệ thống quản lý tích hợp phải đạt được mục tiêu giảm chi phí cũng như thời gian mà các DN phải gánh chịu.

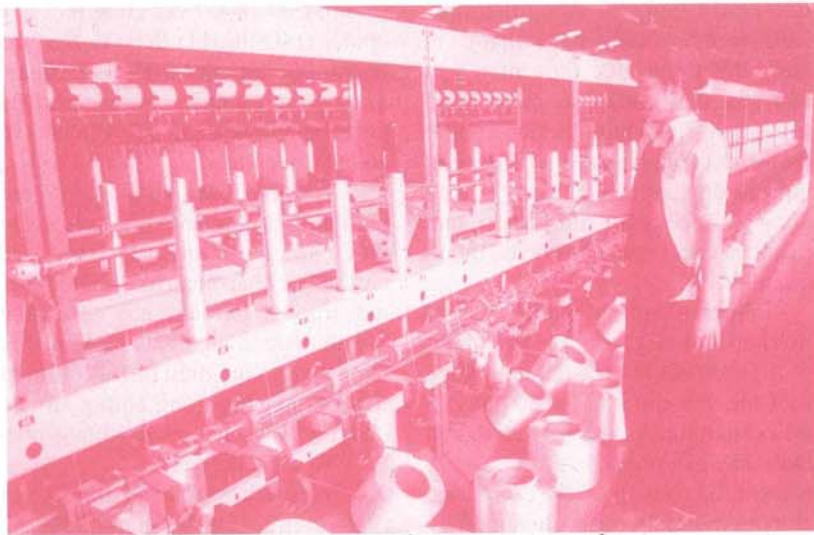
Lợi ích cho doanh nghiệp khi áp dụng ISM

Giải pháp về hệ thống quản lý tích hợp sẽ mang lại nhiều lợi ích cho DN khi áp dụng:

- Mọi nỗ lực của tổ chức hướng tới một mục tiêu chung: nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, thỏa mãn khách hàng - cả nội bộ và bên ngoài.

Đối với bất kỳ một hệ thống theo tiêu chuẩn nào, dù là ISO 9001, ISO 14001, SA 8000 hay OHSAS 18001... thì mục tiêu hướng tới các lợi ích của khách hàng và lợi ích của công ty bao giờ cũng được đặt lên hàng đầu, đồng thời phải thỏa mãn các yêu cầu khác của các bên hữu quan. Tuy nhiên, với mỗi tiêu chuẩn áp dụng khác nhau thì vấn đề lại được nhìn nhận dưới các góc độ khác nhau. Khi có nhiều hệ thống cùng xem xét những vấn đề giống nhau nhưng lại từ các góc độ khác nhau sẽ dễ nảy sinh ra các mâu thuẫn. Chính vì vậy, việc tích hợp các hệ thống cho phép doanh nghiệp xem xét các mục tiêu, chính sách của mình trên phương diện tổng thể, dưới nhiều góc độ khác nhau của các bên hữu quan.

Như vậy, sau khi tích hợp, doanh nghiệp sẽ có một hệ thống, một chính sách và mục tiêu, trong đó đề cập đầy đủ các yêu cầu của các bên liên quan.



Ảnh Diệp Đức Minh

thống quản lý (chất lượng và môi trường) thay cho hai tiêu chuẩn riêng biệt trước kia. Điều này cho phép các chuyên gia đánh giá của các tổ chức chứng nhận có thể tiến hành đánh giá đồng thời hai hệ thống trong cùng một cuộc đánh giá. Ngoài ra, trong tiêu chuẩn hướng dẫn cải tiến hiệu quả hệ thống quản lý chất lượng (ISO 9004: 2000) có đề cập tới việc phải đảm bảo thỏa mãn các yêu cầu luật định, việc khai thác và sử dụng tài nguyên thiên nhiên, thông tin nội bộ... là những yêu cầu bắt buộc của ISO 14001.

Đối với hai tiêu chuẩn này của ISO, ít nhất có năm khía cạnh gần giống nhau về yêu cầu hoặc có thể có

cách phù hợp. Chẳng hạn, các DN hoạt động trong lĩnh vực vệ sinh an toàn thực phẩm, chế biến thủy sản có thể áp dụng hệ thống quản lý tích hợp gồm ISO 9000, ISO 14000, HACCP. Các DN hoạt động trong lĩnh vực dược phẩm có thể áp dụng hệ thống quản lý tích hợp gồm ISO 9000, ISO 14000, GMP. Các DN hoạt động trong lĩnh vực dệt may có thể áp dụng hệ thống quản lý tích hợp gồm ISO 9000, ISO 14000, SA 8000. Các DN hoạt động trong lĩnh vực liên quan đến an toàn của người lao động có thể áp dụng hệ thống quản lý tích hợp gồm ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000... Mô hình quản lý tích hợp không giới hạn các tiêu chuẩn mà

-Một hệ thống tích hợp sẽ dễ dàng quản lý và kiểm soát hơn.

Sự đồng bộ và nhất quán của hệ thống cho phép công tác quản lý và giám sát hệ thống trở nên đơn giản hơn rất nhiều. Đồng thời, cơ cấu tổ chức của các ban chỉ đạo, của cán bộ chuyên trách cũng đơn giản hơn. Tổ chức có thể chỉ cần một đại diện lãnh đạo – đồng thời là QMR (đại diện lãnh đạo về chất lượng) và EMR (đại diện lãnh đạo về môi trường) và các hệ thống khác nữa để chăm sóc cho hệ thống.

Từ phương diện người sử dụng cũng vậy, nếu chỉ có một hệ thống văn bản, các qui trình, hướng dẫn công việc sẽ nhất quán, dễ dàng tìm kiếm, tra cứu và dễ áp dụng. Đây cũng là yếu tố rất quan trọng trong việc đảm bảo tính hiệu lực và hiệu quả của hệ thống.

-Giảm đáng kể thời gian và chi phí cho các đợt đánh giá.

Trước kia, nếu tổ chức có hai hệ thống chẳng hạn (ISO 9000 và ISO 14000), mỗi năm sẽ có khoảng bốn lần đánh giá. Ngoài thời gian các chuyên gia đánh giá làm việc trực tiếp thì thời gian chuẩn bị để đón tiếp các chuyên gia đánh giá cũng rất đáng kể. Thêm vào đó là chi phí đánh giá (kể cả đánh giá chứng nhận và đánh giá giám sát) sẽ tăng lên theo cấp số cộng. Với một hệ thống duy nhất, DN có thể thu được lợi ích ngay trước mắt là giảm đáng kể thời gian và chi phí cho các đợt đánh giá.

-Toàn bộ tổ chức sẽ hoạt động trong một hệ thống thống nhất.

Đây là điều mà bất kỳ một nhà lãnh đạo nào cũng đều mong muốn. Để đảm bảo các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn luôn sát với thực tế hoạt động, phản ánh đúng và chính xác những điều mà các nhà lãnh đạo mong muốn được thực hiện trong tổ chức của mình. Một hệ thống tích hợp sẽ làm điều đó một cách hoàn hảo hơn rất nhiều so với nhiều hệ thống đơn lẻ hoạt động độc lập.

Những khó khăn khi triển khai ISM

Một trong những tiêu chí của những nhà biên soạn tiêu chuẩn quốc tế và cũng là của rất nhiều

người sử dụng tiêu chuẩn trên toàn thế giới khi sửa đổi và cho ra đời phiên bản ISO 9000: 2000 là hệ thống phải có khả năng tương thích để có thể áp dụng đồng thời những tiêu chuẩn khác, đặc biệt là ISO 14000. Điều thứ hai là tính định hướng quá trình của phiên bản này. Những yếu tố đó giúp chúng ta có khả năng tích hợp các hệ thống với nhau, dựa trên nền tảng cơ bản là chính hệ thống quản lý của tổ chức. Vấn đề là làm thế nào để mô tả một qui trình công việc hay bất cứ một tài liệu nào của hệ thống sao cho sát với điều kiện và đặc thù hoạt động của tổ chức, đưa được những kinh nghiệm thực hành tốt nhất vào qui trình, đồng thời phải thỏa mãn yêu cầu của các tiêu chuẩn trong hệ thống tích hợp. Mọi sự mâu thuẫn hoặc thậm chí xung đột trong việc thỏa mãn yêu cầu của tiêu chuẩn sẽ được lộ rõ trong quá trình chúng ta tích hợp hệ thống và việc giải quyết chúng ngay lập tức được xem như là một hành động phòng ngừa, đúng theo tinh thần của các tiêu chuẩn cho hệ thống quản lý.

Việc áp dụng hệ thống quản lý tích hợp thường gặp một số khó khăn:

Trước hết là việc đáp ứng đồng thời các yêu cầu khác nhau của các tiêu chuẩn trong cùng một hệ thống. Điều này cần phải có sự kết hợp của các cán bộ chuyên trách, các ý kiến chuyên môn liên quan tới vấn đề kỹ thuật của các hệ thống.

Thứ hai là việc thiết kế hệ thống biểu mẫu và các hồ sơ của hệ thống tích hợp sao cho việc giám sát, đánh giá và kiểm soát hệ thống được thuận tiện. So với bất kỳ một hệ thống độc lập nào, một hệ thống tích hợp sẽ có nhiều biểu mẫu và hồ sơ hơn (nhưng tất nhiên là sẽ ít hơn tổng số biểu mẫu của các hệ thống độc lập cộng lại). Vì vậy, việc thiết kế các biểu mẫu này sao cho tiện cho việc áp dụng, có thể đáp ứng được yêu cầu về việc cung cấp bằng chứng về các công việc đã thực hiện hoặc các kết quả đã đạt được (bằng chứng về sự phù hợp) cũng trở nên phức tạp hơn. Tuy nhiên với phương pháp định hướng theo quá trình, việc tích hợp hệ thống và theo đó là tích hợp các

biểu mẫu sẽ được triển khai dễ dàng hơn.

Khó khăn thứ ba DN có thể gặp phải đó là việc đánh giá chứng nhận. Nếu như DN xin chứng nhận của cùng một tổ chức và tổ chức đó có chuyên gia “đánh giá tích hợp”, tức là có khả năng đánh giá đồng thời các hệ thống - thì điều này không còn là vấn đề. Tuy nhiên, nếu DN xin chứng nhận của nhiều tổ chức khác nhau thì do quan điểm của các chuyên gia đánh giá và các tổ chức chứng nhận khác nhau có thể khác nhau nên kết quả cũng có thể khác nhau. Mặc dù tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế ISO đã “tích hợp” hai tiêu chuẩn hướng dẫn đánh giá hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 và hệ thống quản lý môi trường ISO 14000 vào cùng một tiêu chuẩn (ISO 19011) thay vì hai tiêu chuẩn độc lập như trước kia, nhưng quan điểm cá nhân của các chuyên gia đánh giá về cùng một vấn đề vẫn có thể khác nhau.

Một khó khăn khác nữa có thể xuất phát từ chính nội bộ tổ chức. Do việc các cán bộ quản lý thuộc các chức năng khác nhau như chất lượng, môi trường, an toàn... nay ngồi cùng với nhau để thống nhất một hệ thống chung - thì việc hiểu nhau để tìm ra tiếng nói chung trong những vấn đề chuyên môn khác nhau không phải lúc nào cũng dễ dàng.

Việc tích hợp các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn thành một hệ thống duy nhất trong các DN Việt Nam là một việc nên làm. Mặc dù có những khó khăn nhất định, nhưng so với những gì mà một hệ thống quản lý tích hợp có thể đem lại cho DN thì việc đầu tư công sức để vượt qua những khó khăn đó là rất thích đáng. Cũng như việc quyết định đầu tư vào xây dựng và áp dụng một hệ thống quản lý, việc tích hợp cũng cần cân nhắc lợi hại, nhất là giữa chi phí đầu tư và lợi ích thu được. Nhưng luôn lưu ý rằng, hệ thống quản lý là để cho DN chứ không chỉ để thỏa mãn các chuyên gia đánh giá ■

Tài liệu tham khảo

- Các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn ISO 9000, ISO 14000, SA 8000...
- Thông tin diễn đàn năng suất và chất lượng số 7. 2002.