ÁP DỤNG 5S NHẰM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC TẠI UỶ BAN NHÂN DÂN HUYỆN CHÂU THÀNH TỈNH LONG AN

Applying 5s to improve the quality of working environment at Chau Thanh district people's committee, Long An province

Phan Lê Thị Thanh Xuân[1]

[1]Học viên cao học Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An, Long An, Việt Nam
phanlethithanhxuan@gmail.com

Tóm tắt — Ủy ban nhân dân huyện Châu Thành là cơ quan quản lý nhà nước luôn không ngừng nâng cao chất lượng công tác mọi mặt nhằm đáp ứng những yêu cầu của nền hành chính trong giai đoạn phát triển mới của đất nước. Việc áp dụng 5S nhằm tạo ra môi trường làm việc ngăn nắp, khoa học, tạo tiền đề phát huy tính sáng tạo của cán bộ công chức là mục tiêu phải hướng đến. Từ việc đánh giá tính khả thi, nêu ra những thuận lợi, khó khăn khi áp dụng 5S, đề xuất quy trình áp dụng và đưa ra một số những giải pháp khắc phục nhằm góp phần xây dựng môi trường làm việc hiệu quả, nâng cao năng suất chất lượng làm việc tại Ủy ban nhân dân huyện Châu Thành.

Abstract — Chau Thanh District People's Committee is a state management agency that constantly improves the quality of work in all aspects to meet the requirements of the administration in the new development phase of the country. The application of 5S to create a neat and scientific working environment, creating a premise to promote the creativity of civil servants (CBCC) is the goal to aim for. From the feasibility assessment, outlining the advantages and disadvantages of applying 5S, proposing the application process and offering some remedial solutions to contribute to building an effective working environment and improving the working environment. High productivity and working quality at Chau Thanh District People's Committee.

Từ khóa — 5S, môi trường làm việc (work environment).

1. Giới thiệu

Bài viết tổng hợp về mặt cơ sở lý luận về quản lý chất lượng, triết về Kaizen và 5S, đưa ra một số khái niệm có liên quan đến hành chính nhà nước, từ đó nêu lên sự cần thiết của việc áp dụng chương trình 5S vào cơ quan hành chính nhà nước. Qua việc đánh giá tính khả thi áp dụng chương trình 5S trong hoạt động của Ủy ban nhân dân (UBND) huyện Châu Thành trên cơ sở nêu ra những thuận lợi, khó khăn khi áp dụng 5S, từ đó đề xuất quy trình áp dụng 5S tại UBND huyện, đưa ra một số những giải pháp khắc phục và một vài ý kiến kiến nghị nhằm góp phần xây dựng môi trường làm việc hiệu quả, nâng cao năng suất chất lượng làm việc tại UBND huyện Châu Thành.

2. Cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1 Khái niệm về 5S:

5S là một công cụ quan trọng, không thể thiếu trong bất kỳ một tổ chức nào muốn hướng đến mô hình đẳng cấp thế giới. Trong khi công cụ này đã rất phổ biến và được áp dụng thành công ở nhiều doanh nghiệp tại Nhật Bản và trên thế giới, việc hiểu đúng, có cách tiếp cận thích hợp và kế hoạch triển khai rõ ràng, nhất quán vẫn là rào cản khiến cho chương trình 5S tại nhiều tổ chức doanh nghiệp không có được thành công như mong đợi. 5S là tên của một phương pháp quản lý, sắp xếp nơi làm việc. Nó được viết tắt của 5 từ trong tiếng Nhật bao gồm: Seiri (sàng lọc), Seiton (sắp xếp), Seiso (sạch sẽ), Seiketsu (săn sóc), và Shitsuke (sẵn sàng). 5S là nền tảng cơ bản để thực hiện các hệ thống đảm bảo chất lượng xuất phát từ quan điểm: Nếu làm việc trong một môi trường lành mạnh, sạch đẹp, thoáng đãng, tiện lợi thì tinh thần sẽ thoải mái hơn, năng suất lao động sẽ cao hơn và có điều kiện để việc áp dụng một hệ thống quản lý chất lượng hiệu quả hơn.

Seiri: Xem xét, phân loại, chọn lựa và loại bỏ những thứ không cần thiết tại nơi làm việc. Có nghĩa là phân loại, tổ chức các vật dụng theo trật tự. Đây chính là bước đầu tiên doanh nghiệp cần làm trong thực hành 5S. Nội dung chính của Seiri là phân loại, di dời những thứ không cần thiết (vật dụng, thiết bị, nguyên vật liệu, đồ dùng hỏng,…không/chưa liên quan, không/chưa cần thiết cho hoạt động tại một khu vực sẽ phải được tách biệt ra khỏi những thứ cần thiết sau đó loại bỏ đem ra khỏi nơi sản xuất, có thể bán đi hoặc tái sử dụng.

Seiton: Sau khi đã loại bỏ các vật dụng không cần thiết thì công việc tiếp theo là việc bố trí các vật dụng làm việc còn lại tại những vị trí hợp lý sao cho dễ nhận biết, dễ lấy, dễ trả lại. Đó chính là nội dung của Seiton. Nguyên tắc chung của Seiton là bất kì vật dụng cần thiết nào cũng có vị trí quy định riêng và kèm theo dấu hiệu nhận biết rõ ràng, đây là hoạt động cần được tuân thủ triệt để.

Seiso: Có nhiều cách để diễn đạt, định nghĩa về Seiso có nghĩa là sạch sẽ. Nhưng chung quy có thể hiểu đây là bước giữ gìn vệ sinh tại nơi làm việc. Giữ cho nơi làm việc sạch sẽ và an toàn. Mọi thứ luôn được kiểm tra, lau chùi, dọn dẹp và làm sạch mọi lúc. Vật dụng, máy móc, thiết bị luôn trong tình trạng tốt nhất, sẵn sàng để được sử dụng ngay khi cần. Seiso hướng tới việc cải thiện môi trường làm việc, giảm thiểu rủi ro, tai nạn, đồng thời nâng cao sự chính xác của máy móc thiết bị (do ảnh hưởng của bụi bẩn).

Seiketsu: Seiketsu là Săn sóc với mục đích duy trì kết quả các hoạt động trong 3S đầu tiên (Seri, Seiton và Seiso) một cách có hệ thống. Mục đích của bước này là duy trì việc sàng lọc, sắp xếp và sạch sẽ. Nhằm ngăn ngừa sự trở về tình trạng ban đầu sau khi đã thực hiện 3S đầu tiên. Để đảm bảo 3S đầu luôn được duy trì trong tình trạng tốt nhất, người ta có thể lập nên những quy định chuẩn nêu rõ phạm vi trách nhiệm 3S của mỗi cá nhân. Cách thức và tần suất triển khai 3S tại từng vị trí. S4 là một quá trình trong đó ý thức tuân thủ của CBCNV trong một tổ chức được rèn luyện và phát triển.

Shitsuke: Shitsuke hay sẵn sàng là hoạt động cuối cùng của 5S. Nó được hiểu là rèn luyện, tạo nên một thói quen cho sự tự giác, tự nguyện duy trì đúng các thủ tục 5S. Việc thực hiện 5S như là lẽ sống của mọi thành viên trong tổ chức, là văn hóa, lịch sử của đơn vị. Khi một doanh nghiệp thực hiện các hoạt động Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu một cách thường xuyên và hiệu quả, tức là doanh nghiệp đó đang duy trì tốt 5S.

2.1.2 Ý nghĩa của 5S:

Hoạt động 5S đã được rất nhiều các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp ở nhiều quốc gia trên thế giới áp dụng. Hiệu quả của 5S đã được thừa nhận, nhưng rất nhiều cơ quan cho rằng 5S có giá trị không phải chỉ bởi tính hiệu quả đối với năng suất lao động và là cơ sở cho việc áp dụng những tiến bộ kỹ thuật mới mà còn bởi nó xuất phát từ những nhu cầu phát triển bền vững đối với con người.

Đối với cơ quan, tổ chức áp dụng chương trình 5S:

- Áp dụng chương trình 5S sẽ tạo nên môi trường làm việc sạch sẽ và ngăn nắp hơn.
- 5S còn được thực hiện để mang lại không gian làm việc thuận tiện, an toàn hơn.
- Hoạt động 5S giúp nâng cao hiệu quả làm việc trong tổ chức.

Đối với các cá nhân trong cơ quan, tổ chức:

- Mọi cá nhân khi chấp hành thực hiện 5S trở nên có kỷ luật hơn.
- Nhân sự trong tổ chức không ngừng phát huy sáng kiến.
- Mọi người đều cảm thấy tự hào về nơi làm việc sạch sẽ và ngăn nắp của mình.
- Các cá nhân trong và ngoài cơ quan, tổ chức dễ dàng nhận thấy những sai sót.

2.1.3. Ý nghĩa của việc tạo môi trường làm việc hiệu quả trong hoạt động cơ quan hành chính nhà nước:

Môi trường làm việc được hiểu đơn giản là các điều kiện xung quanh, bao gồm tất cả những gì có liên quan, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động và sự phát triển, nâng cao năng lực công tác một nhân viên, là sự kết hợp yếu tố con người và các phương tiện vật chất để giúp con người làm việc đạt năng suất, chất lượng và hiệu quả.

Môi trường làm việc trong các cơ quan hành chính nhà nước là sự kết hợp giữa các điều kiện vật chất và văn hóa mà qua đó thực hiện được nhiệm vụ nhằm đạt được mục tiêu của các cơ quan hành chính nhà nước. Môi trường làm việc tốt là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự phát triển của đội ngũ công chức cũng như quyết định đến chất lượng, hiệu quả hoạt động của cơ quan, tổ chức, đơn vị.

Có thể nói, xây dựng môi trường làm việc tốt là một trong những nội dung, nhiệm vụ hàng đầu mà cơ quan, tổ chức hay đơn vị phải quan tâm thực hiện; có môi trường làm việc tốt thì mỗi cá nhân cán bộ, công chức mới có điều kiện làm việc tốt, phát huy khả năng của mình, chung sức thực hiện nhiệm vụ của đơn vị.

2.2. Tổng quan các nghiên cứu trước

Đến nay, số lượng các đề tài nghiên cứu về áp dụng chương trình 5S còn rất hạn chế. Qua tìm hiểu của tác giả, hiện mới chỉ có một số nghiên cứu trình bày về vấn đề này cụ thể như sau:

Bùi Thị Hảo (2020), nêu ra những thuận lợi và khó khăn trong qua trình áp dụng 5S tại Trường Đại học Công nghiệp TPHCM từ đó đưa ra những bài học kinh nghiệm áp dụng mô hình 5S trong các trường đại học giai đoạn hiện nay.

Trần Ngọc Hưng (2016) tiến hành nghiên cứu cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh tại các công ty du lịch sử dụng Kaizen và 5S, đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh tại công ty TNHH MTV khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long, từ đó đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty thông qua ứng dụng KAIZEN và 5S.

Nguyễn Đăng Minh, Đỗ Thị Cúc, Tạ Thị Hương Giang và Hoàng Thị Thu Hà (2013) đã chỉ ra thực trạng áp dụng 5S tại các doanh nghiệp Việt Nam, nguyên nhân chính và đề xuất một số khuyến nghị nhằm áp dụng 5S tại Việt Nam.

Nguyễn Chí Trung (2016) nghiên cứu các yếu tố chủ quan cũng như khách quan làm ảnh hưởng đến quá trình thực hiện 5S, tìm ra những tồn tại và giải pháp khắc phục vấn đề dựa trên những phân tích để hoàn thiện ứng dụng 5S tại đơn vị, đề xuất định hướng cụ thể nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ trong ngành ngân hàng.

Có thể nói mặc dù 5S đã du nhập vào Việt Nam 20 năm nhưng số lượng doanh nghiệp áp dụng thành công chủ yếu vẫn là các doanh nghiệp tư nhân có quy mô lớn hoặc các doanh nghiệp nước ngoài, trong khi đó các doanh nghiệp nhỏ đã biết đến nhưng chưa áp dụng hoặc nếu có cũng chưa đạt hiệu quả mong đợi. Khu vực còn lại là các cơ quan nhà nước chưa tiếp cận nhiều đến phương pháp này.

3. Đánh giá tồn tại trong hoạt động của Uỷ ban nhân dân huyện Châu Thành dưới góc độ 5S

Qua khảo sát, tác giả nhận định ban lãnh đạo UBND huyện đã có sự quan tâm đến những vấn đề thay đổi hoạt động nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của tổ chức. Với sự quan tâm của Lãnh đạo, việc bố trí trang thiết bị đã đảm bảo khá đầy đủ. Hệ thống quạt và máy điều hòa đã đảm bảo cho các phòng có một nhiệt độ lý tưởng để làm việc. Trong phòng làm việc được sửa chữa mới khang trang hơn trước, trang bị những thiết bị hiện đại như: Máy tính, máy in, máy scan, máy photocopy, máy Fax, điện thoại, máy điều hòa, hệ thống mạng, bàn ghế làm việc... Về cơ bản đáp ứng yêu cầu của công việc của CBCC làm việc được thuận lợi. Đồng thời tạo cho họ tâm lý thoải mái khi làm việc, đây chính là động cơ thúc đẩy đội ngũ công chức trong UBND huyện làm việc có hiệu quả hơn.

Bên cạnh đó, mặt tích cực phải nhắc đến nữa đó là nhận thức, thái độ làm việc và sự tự giác thực hiện của đội ngũ công chức. Mặc dù chưa có những quy định cụ thể nhưng các thành viên đều rất có ý thức trong những hoạt động của mình. Một số công chức đã thực hiện sắp xếp tài liệu, vật dụng tại khu vực làm việc khoa học, tiết kiệm thời gian, ngăn nắp.

Tuy nhiên, việc áp dụng 5S vào hoạt động của UBND huyện vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế:

Một là, ban lãnh đạo có sự chú trọng tới công tác cải tiến chất lượng công việc nhưng vẫn tạm dừng lại ở mức độ quan tâm. Bản thân lãnh đạo vẫn chưa nhận thức đúng đắn và đầy đủ về vai trò và ý nghĩa của việc áp dụng 5S

trong hoạt động tại cơ quan. Điều này khiến cho việc triển khai áp dụng được thực hiện chưa triệt để, thiếu sự đồng bộ và nghiêm túc. Về thực hiện các hoạt động "Sàng lọc - Sắp xếp - Sạch sẽ" chưa được duy trì đều đặn, thường xuyên.

Hai là, công tác kiểm tra, đánh giá chất lượng thực hiện các hoạt động "Sàng lọc - Sắp xếp - Sạch sẽ" cũng chưa được lãnh đạo điều hành áp dụng thực hiện hiệu quả và nghiêm túc. Điều này khiến cho việc phát hiện những lỗi sai, những hạn chế, bất cập trong quá trình vận hành các quy trình làm việc chưa thực hiện được.

Ba là, nhân sự đảm nhận công tác chuyên môn còn nhiều hạn chế về cả số lượng và chất lượng. Một vài phòng ban đang trong tình trạng thiếu hụt nhân sự thiếu nhân sự dẫn đến tình trạng quá tải về công việc do phải kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ khác nhau. Một số công chức đã có thái độ tích cực, chủ động trong công tác thực hiện, song vẫn tồn tại một số cá nhân chưa có thái độ tích cực, chủ động, thực hiện chưa thường xuyên và hời hợt.

Bốn là, đa số nhân sự chưa có sự am hiểu về chương trình quản lý 5S đã tạo ra những rào cản trong việc thực hiện nhiệm vụ, ảnh hưởng đến hiệu quả áp dụng. Chương trình, tài liệu đào tạo đội ngũ công chức mặc dù đã có sự đổi mới nhưng vẫn nặng về lý thuyết, nhẹ về kỹ năng thực hành và tổng kết thực tiễn. Chất lượng, hiệu quả bồi dưỡng chưa cao do mới chỉ tập trung vào việc trang bị kiến thức theo tiêu chuẩn trình độ, vị trí, chức danh mà chưa tập trung vào việc trang bị kỹ năng và phương pháp làm việc.

Năm là, một số máy móc trong quá trình làm việc thì xảy ra lỗi nên ảnh hưởng tới công việc. Trang thiết bị, giấy tờ trong phòng làm việc chưa được sắp xếp khoa học, vừa gây mất mỹ quan, tốn diện tích vừa tốn thời gian tìm kiếm. Không những thế, việc để lộn xộn vật dụng, tài liệu không phân loại dẫn đến không nắm được những thứ đang cất giữ, khi cần không tìm thấy thì phải đi mua gây tốn kém chi phí. Chưa có sự thống nhất về sắp xếp vật dụng, trang thiết bị.

4. Một số giải pháp

4.1 Nhóm giải pháp đưa 5S vào áp dụng

4.1.1. Nâng cao nhận thức lãnh đạo:

Ngay trong giai đoạn đầu triển khai cần đưa ra các quy định áp dụng với những cá nhân, tập thể không chấp hành hoặc có thái độ không tích cực tùy theo mức độ vi phạm chẳng hạn như: Phạt tiền, giảm xếp loại đánh giá cuối năm. Nếu tái diễn nhiều lần với thái độ không hợp tác, có thể áp dụng các hình thức kỷ luật khiển trách, cảnh cáo. Để đảm bảo hiệu quả, phía lãnh đạo cần đánh giá với thái độ khách quan, công tâm không thiên vị, bao che.

4.1.2. Giáo dục nâng cao ý thức cho đội ngũ cán bộ công nhân viên:

Công việc quan trọng phải thực hiện trong giai đoạn chuẩn bị là đào tạo S5 cho toàn bộ đội ngũ nhân sự từ lãnh đạo đến chuyên viên các đơn vị. Việc đào tạo về tâm lý sẵn sàng, thái độ tích cực hưởng ứng nên được lồng ghép trong các buổi tập huấn chuyên môn nghiệp vụ hoặc phổ biến trong các buổi họp giao ban của các đơn vị. Mục đích là nhằm xây dựng ý thức cho người lao động giúp đội ngũ công chức nhận thức được việc thực hiện 5S đem lại lợi ích trực tiếp cho bản thân và tổ chức của họ, tức là hình thành tâm lý sẵn sàng, từ đó họ sẽ tích cực tự giác rèn luyện tác phong thói quen thực hiện 5S tại nơi làm việc. Với thực trạng nhân sự tại UBND huyện gần như chưa có kiến thức về chương trình 5S và chưa có tiền lệ thực hiện nên cần được chuẩn bị đầy đủ các điều kiện trước, tránh áp dụng máy móc, nóng vội. Trong dài hạn, cần xây dựng văn hóa tổ chức hướng tới sự học hỏi, năng lực sáng tạo và cải tiến không ngừng trong toàn cơ quan để duy trì những thành quả do thực hiện 5S đầu tiên mang lại.

4.1.3. Tổ chức hướng dẫn thực hiện kết hợp tuyên truyền sâu, rộng về 5S:

UBND huyện nên tổ chức đào tạo 5S thông qua tổ chức các buổi tập huấn về kiến thức, kĩ năng thực hành 5S. Trong đó, cần chú trọng việc đổi mới phương thức giảng dạy theo hướng trực quan hóa, chẳng hạn: hướng dẫn thực hiện các bước "Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ" thực tế tại 1 đơn vị văn phòng của cơ quan để đội ngũ công chức dễ dàng quan sát và ghi nhớ. Trong giai đoạn đầu, có thể tổ chức các

buổi hướng dẫn, tuyên truyền, giới thiệu về chương trình 5S mỗi tháng một lần.

Đồng thời, tăng cường công tác tuyên truyền về 5S thông qua các hình thức như: treo băng rôn, khẩu hiệu, áp phích, sơ đồ hóa quy trình thực hiện và lợi ích khi áp dụng chương trình 5S, tại các khu vực công cộng và các phòng ban; xây dựng nội dung đăng tải trên cổng thông tin điện tử của của huyện. Sau khi thực hiện thành công 3S đầu tiên, các năm tiếp theo tổ chức buổi tập huấn hàng năm để đào tạo cho những người mới chưa được tập huấn cũng như nâng cao các kiến thức về 5S cho đội ngũ đang làm việc.

4.2 Nhóm giải pháp nhằm duy trì và phát triển chương trình 5S

4.2.1. Chuẩn hóa quy trình thực hiện "Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ":

Phần lớn các cơ quan doanh nghiệp đã và đang áp dụng 5S chưa xây dựng được quy trình chuẩn hóa dẫn đến sự thiếu đồng bộ trong quá trình triển khai thực hiện các hoạt động. Do đó, bài học kinh nghiệm được rút ra là cần phải chuẩn hóa các quy định, quy trình một cách rõ ràng, chi tiết để các hoạt động S1, S2, S3 được thực hiện thống nhất, tránh sự thiếu nhất quán.

4.2.2. Xây dựng đội ngũ chuyên gia 5S nội bộ:

Với cơ cấu đội ngũ CBCC và lãnh đạo trẻ hiện nay, việc thành lập ban 5S nên huy động sự tham gia của các CBCC trẻ triển vọng, có tố chất tốt, năng động, nhiệt huyết. Mặc dù, những người trẻ chưa có nhiều kinh nghiệm nhưng thực tế lại là đối tượng có tư duy sáng tạo, tiếp thu nhanh, ham học hỏi, dễ đào tạo tâm thế, dễ thích nghi. Sau đó, cần tổ chức cho các thành viên của ban 5S đi tham quan thực tế, học hỏi kinh nghiệm áp dụng 5S tại các cơ quan tổ chức tại Việt Nam đã áp dụng thành công 5S, cũng như tham gia các khóa học đào tạo bài bản, chuyên sâu về 5S. Mục đích là nhằm đào tạo thành viên ban 5S trở thành các chuyên gia 5S nội bộ có vai trò tuyên truyền, hướng dẫn, tư vấn phát triển, nâng cao hiệu quả áp dụng 5S.

4.2.3. Duy trì thường xuyên hoạt động kiểm tra, đánh giá:

Để duy trì hiệu quả công tác kiểm tra, thực hiện, 5S cần được tiến hành thường xuyên nhằm phát hiện các điểm chưa phù hợp để lập kế hoạch khắc phục và cải tiến tránh tình trạng bỏ qua, khi phát sinh các công việc mới. Trước khi thực hiện đánh giá cần xây dựng bộ tiêu chí đánh giá cụ thể vì nếu không có tiêu chí thì người chịu trách nhiệm đánh giá không thể đánh giá đúng chất lượng thực hiện.

5. Kết luận

Việc thực hiện 5S, theo các chuyên gia Nhật Bản không phải là điều gì quá cao siêu, quá khó khăn, quá phiền phức hay tốn kém. Những thành quả to lớn đạt được sau khi thực hiện 5S đều bắt nguồn từ những thay đổi nhỏ nhất mang tính tích cực trong đó sự đóng góp của từng cá nhân là nhân tố quyết định đến thành công của tổ chức. Mục đích cuối cùng mà 5S hướng tới không phải vì một danh hiệu hay một phần thưởng mà tạo ra môi trường làm việc được bố trí khoa học, có lợi cho sức khỏe, góp phần nâng cao năng suất lao động của mọi người trong tổ chức, điều này vô cùng có ý nghĩa đối các cơ quan quản lý nhà nước trong giai đoạn hiện nay. Đây cũng là một trong những thách thức lớn mà UBND huyện Châu Thành sẽ phải đối mặt khi có kế hoạch triển khai áp dụng 5S. Việc thay đổi nhận thức của người lao động không hề dễ dàng, đòi hỏi cần có lộ trình rõ ràng và thời gian để họ hiểu rõ lợi ích của 5S, từ đó thay đổi hành vi, hình thành thói quen và tác phong khoa học. Do đó, việc tuyên truyền, vận động mọi người nhận thức và thực hiện là điều cần phải được nghiên cứu và thực hiện dưới nhiều hình thức với quyết tâm cao của lãnh đạo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Bùi Thị Hảo (2020). Kinh nghiệm áp dụng 5S từ thực tế Trường Đại học Công nghiệp TP.HCM. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Số 48.*

[2] Hà Minh Hiếu (2017). *Bài giảng quản trị logistic*. Trường Đại học Tài chính Marketing.

[3] Isao Kato & Art Smalley, người dịch: Nguyễn Hải Đăng (2019). *Kaizen nền tảng cốt lõi tạo nên giá trị Toyota*. Nhà xuất bản Công Thương.

[4] Kaoru Ishikawa, người dịch: Nguyễn Như Thịnh, Trịnh Trung Thành (1990). *Quản lý chất lượng theo phương pháp Nhật*. Nhà xuất bản Khoa học Kỹ thuật.
[5] Ngô Phúc Hạnh (2011). *Quản lý chất lượng*. Nhà xuất bản Tài Chính.
[6] Nguyễn Chí Trung (2016). *Giải pháp hoàn thiện ứng dụng 5S tạo môi trường làm việc hiệu quả tại ngân hàng Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Thăng Long*. Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Bách khoa Hà Nội.
[7] Nguyễn Đăng Minh, Đỗ Thị Cúc, Tạ Thị Hương Giang và Hoàng Thị Thu Hà (2013). Áp dụng 5S tại các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa ở Việt Nam - Thực trạng và khuyến nghị. *Tạp chí Khoa học chuyên ngành Kinh tế và Kinh doanh*. Đại học Quốc gia Hà Nội,.
[8] Trần Ngọc Hưng (2016). *Giải pháp về ứng dụng Kaizen và 5S tại Công ty TNHH MTV khách sạn du lịch Công đoàn Hạ Long*. Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Dân lập Hải Phòng.
[9] Robert Maurer (2023). *Phương pháp Kaizen the Kaizen Way*. Nhà xuất bản Tổng hợp TP.HCM.

Ngày nhận: 13/7/2023
Ngày phản biện: 04/1/2024
Ngày duyệt đăng: 20/1/2024