

Đổi mới để làm nhiều hơn với ít hơn

CÂU CHUYỆN VỀ ÁP DỤNG LEAN SIX SIGMA

tại Cơ quan Thống kê Trung ương Ireland

Keith McSweeney & Ken Moore, Cơ quan Thống kê Trung ương Ireland

Tóm tắt

Những thách thức về tài chính thời gian gần đây có nhiều ảnh hưởng tới các viện thống kê quốc gia (NSI) trong việc xem xét một cách sáng tạo cách thức “làm nhiều với ít hơn”. Đòi hỏi với việc cắt giảm nhân sự đáng kể và các nhu cầu nâng cao chất lượng, Cơ quan Thống kê Trung ương (CSO) đưa vào áp dụng phương pháp luận giải quyết vấn đề Lean Six Sigma (LSS). Trong bài viết này, chúng ta sẽ khám phá:

- Tại sao CSO áp dụng và cách thức chúng tôi giới thiệu LSS;

- Ví dụ về các dự án áp dụng thành công: chúng tôi đã làm như thế nào và các lợi ích liên quan đến việc giảm chi phí và cải thiện chất lượng định lượng;

- Ví dụ với những khó khăn khi áp dụng các dự án - bài học rút ra/vấn đề thực hiện mà các Viện Thống kê Quốc gia cần nhận biết, bao gồm tầm quan trọng của việc áp dụng trong một bối cảnh chiến lược.

Từ khóa: Lean Six Sigma; Văn hóa; Quản lý thay đổi

1. Chúng tôi đã bắt đầu như thế nào

Dưới tác động của khủng hoảng kinh tế tại Ireland, cơ quan của chúng tôi đã phải chịu áp lực cắt giảm ngân sách rất lớn. Trong 5 năm kể từ 2008, số lượng cán bộ của chúng tôi đã giảm gần 20%. Do phần lớn các sản phẩm đầu ra của chúng tôi đã được quy định trước, và như vậy vẫn phải duy trì, chúng tôi cần xem xét một cách sáng tạo cách thức có thể định vị lại chương trình rà soát điều tra để chủ động kiểm soát những thay đổi đang xảy ra. Đòi hỏi có tính tổ chức về việc cố gắng tìm “cách để làm nhiều hơn với ít hơn” trong khi vẫn cải thiện chất lượng nếu có thể, giúp tạo ra một nền tảng vững chắc để đưa ra các kỹ thuật quản lý thay đổi mới.

Chúng tôi đã xem xét một vài kỹ thuật cải thiện quy trình kinh doanh, và đặc biệt xem xét cách áp dụng LSS có thể phù hợp với cơ quan của chúng tôi. Chúng tôi đã gặp gỡ các tổ chức trong khu vực công cộng và tư nhân đã thực hiện LSS, và đi đến quyết định thí điểm sử dụng LSS trong tổ chức của chúng tôi. Chúng tôi thấy tất cả các bằng chứng đều thể hiện một cách rõ ràng trong công việc khi áp dụng LSS đúng cách, các công việc này đều thành công. Việc nhấn mạnh vào các đo lường, kiểm tra quá trình, v.v... thực sự phù hợp với công việc chủ đạo của các NSI như chúng tôi. Thậm chí với cách thức tổ chức theo hướng quy trình trong nhiều NSI (nơi số liệu di chuyển qua các giai đoạn khác nhau

từ việc thu thập tới phổ biến số liệu), LSS sẽ có cơ hội thành công cao trong cơ quan của chúng tôi.

2. Xây dựng năng lực

Bốn cán bộ, bao gồm cán bộ quản lý chất lượng Cơ quan, được tham gia chương trình đào tạo đai xanh LSS tại trường đại học tại địa phương và đã hoàn thành một dự án tổ chức thực tế trong khóa học. Những dự án ban đầu này và công việc đào tạo LSS kết hợp đã thành công và đưa ra bằng chứng thực nghiệm cho tổ chức. Dựa trên các dự án tiền đề này, chúng tôi quyết định theo đuổi lộ trình LSS mạnh mẽ hơn.

Chúng tôi quyết định xây dựng chương trình đào tạo nội bộ riêng (sử dụng một chuyên gia tư vấn/giảng viên LSS bên ngoài) với các dự án theo các công việc thực tế. Khóa đào tạo diễn ra trong 5 ngày bao gồm phần “cứng” của LSS (đào tạo về các công cụ BPI chung được sử dụng cho LSS) và phần “mềm” cũng rất quan trọng (quản lý thay đổi). Cán bộ quản lý chất lượng Cơ quan được hướng dẫn một cách chủ động các dự án thông qua dự án cải tiến (theo chúng tôi vai trò này rất quan trọng). Chúng tôi đã cố gắng thiết lập phạm vi cho một dự án kéo dài 12-14 tuần. Chúng tôi thấy rằng không cần thiết phải có những dự án dài hơn vì cần gắn với phạm vi dự án lớn hơn. Chúng tôi không mong muốn điều này vì chúng tôi hiểu rằng những dự án ban đầu này, mặc dù có lợi ích rõ ràng, là những dự án đầu tiên mà các học viên thực hiện theo LSS. Kết quả là chúng tôi đảm bảo rằng các dự án ban đầu tại điểm kết tương đối dễ dàng – về cơ bản cải thiện thời gian chu kỳ (tập trung vào thành tố dễ dàng của LSS). Chúng tôi thấy rằng điều này rất quan trọng, trong giai đoạn đầu của việc giới thiệu LSS, để tập trung vào các nhân tố

“dễ dàng” của LSS trước khi chuyển tới nhân tố “6 sigma”. Ngoài việc cố gắng giảm biến thiên trên các bước điều mà không được phép có, chúng tôi thấy rằng một cách trực quan khái niệm “dễ dàng” có thể giúp các học viên dự án hiểu dễ dàng.

Yếu tố quan trọng khác mà chúng tôi đưa vào là tầm quan trọng cho việc tổ chức và thành công của chương trình LSS chúng tôi đã tạo ra “chiến thắng nhanh”. Trong giai đoạn thí điểm ban đầu chúng tôi đã cẩn thận chọn các lĩnh vực đối với việc rà soát LSS mà có nhiều cơ hội thành công, ví dụ bằng cách xác định các cán bộ và lĩnh vực có đáp ứng tích cực với những nỗ lực mới mà chúng tôi đưa ra.

CSO hiện có khoảng 700 cán bộ toàn thời gian. Trong vòng 1 năm chúng tôi đã đào tạo được 60 cán bộ đạt mức đai vàng LSS. Tại cấp này họ sẽ hiểu rõ các khái niệm LSS và áp dụng chúng vào một dự án trong lĩnh vực công việc của họ. Phần tiếp theo sẽ cung cấp cái nhìn tổng quan về việc áp dụng thành công LSS trong CSO.

3. Ví dụ các dự án áp dụng Lean Six Sigma thành công trong CSO

Hai ví dụ gần đây về việc áp dụng các khái niệm LSS cho quy trình thông kê được thể hiện trong các dự án nâng cao về Điều tra thu nhập, Giờ làm và Chi phí lao động (EHECS) và Chỉ số Doanh số bán lẻ (RSI). Cả hai lĩnh vực điều tra này đã thực hiện thành công Cải thiện quy trình công việc sử dụng các khái niệm LSS. Đối với cả 2 dự án này đã sử dụng một khung DMAIC để thiết lập các mục đích rõ ràng và xây dựng một kế hoạch hành động rõ ràng. Khung DMAIC được xác định theo các bước sau:

- *Định nghĩa* - Phác thảo phạm vi cải thiện quy trình phù hợp với nhu cầu khách hàng và chiến lược

tổ chức. Tiến hành một phân tích SIPOC¹ để phác thảo điểm bắt đầu và kết thúc của quy trình để xác định các khách hàng và nhà cung cấp chính, để xác định các yêu cầu của những khách hàng này và thiết lập các đầu vào và đầu ra chính.

- *Đo lường* - Thiết lập các khía cạnh quan trọng của quy trình hiện hành và thu thập số liệu có liên quan. Phát triển một số biện pháp đo lường bao gồm một bản đồ quy trình cho điều tra.

- *Phân tích* - Thiết lập các nguyên nhân cốt lõi giải thích tại sao một quy trình không đáp ứng được thời hạn đề ra cũng như thiết lập các mối quan hệ giữa nguyên nhân và hậu quả. Để giải quyết bất kỳ vấn đề về tính kịp thời cần thực hiện phân tích những nút thắt và sự lãng phí (những công việc không giá trị gia tăng) trong quy trình hiện hành sử dụng phân tích TIMWOOD².

- *Cải thiện* - Cải thiện quy trình đưa ra một số khuyến nghị thay đổi và quản trị những kết quả thay đổi.

- *Kiểm soát* - Đảm bảo việc cải thiện quá trình một cách biệt lập.

3.1. Tóm tắt các dự án EHECS

EHECS là chỉ tiêu ngắn hạn chính thức về số liệu thu nhập trong số tất cả các lĩnh vực của nền kinh tế Ireland. Điều tra này đã trải qua việc rà soát có hệ thống sử dụng các kỹ thuật LSS để giải quyết vấn đề tính kịp thời khi không đạt được thời hạn yêu cầu đối với việc cung cấp các kết quả tạm thời (T+70 ngày) (kết quả trong 3 quý trước khi rà soát

có độ trễ số liệu trung bình T+78 ngày). Quy định đối với dự án này là đặt mục tiêu cung cấp các kết quả tạm thời trong khung thời gian 70 ngày trong khi cải thiện tính rõ ràng và hiệu quả của quy trình thu thập số liệu.

Để cải thiện mức độ rõ ràng của cả việc xử lý thu nhập và chuẩn bị các kết quả, tất cả các quy trình cần được lập bản đồ chi tiết để định nghĩa rõ ràng và mô tả mỗi giai đoạn của quy trình. Một phân tích chi tiết dựa trên đo lường thời gian và chất lượng cũng được tiến hành khi xác định được các nút thắt cổ chai và các hoạt động không có giá trị gia tăng, đánh giá được hiệu suất và hiệu quả của quy trình cũng như xác định các hoạt động cải thiện dự án.

Là một phần của phân tích này, sử dụng các điểm cắt khác nhau của số liệu đã làm sạch và đã được xử lý để chuẩn bị các kết quả (số liệu tại T + 70 ngày, T + 63 ngày, T + 56 ngày, T + 49 ngày T + 42 ngày & T + 35 ngày). Các phân tích cho thấy không có sự khác biệt về chất lượng của các kết quả giữa T + 42 và T + 70 ngày trong khi chỉ có sự cải thiện nhỏ về mức đáp ứng của nhân viên trong cùng thời kỳ. Phát hiện này sau đó đã được áp dụng hồi tố cho kết quả tạm thời được xuất bản trong 12 quý trước và một lần nữa cho thấy sự khác biệt nhỏ hơn 0,1% trong kết quả của mỗi 12 quý trước đó ở mức NACE 2 chữ số cho mỗi chỉ tiêu chủ yếu. Từ những kết quả này, dự án LSS đưa ra khuyến nghị chính là công bố số liệu EHECS tại T + 63 ngày (Đơn vị thu thập số liệu chuẩn bị một tệp đơn vị sạch cho các Kết quả tại T + 42 ngày và Đơn vị Phân tích sẽ lần lượt phân tích và công bố số liệu theo T + 63 ngày). Thực hiện khuyến nghị này đã cho phép cải thiện 15 ngày trong chu kỳ sản xuất.

¹ SIPOC viết tắt của Nhà cung cấp, đầu vào, quy trình, đầu ra và khách hàng

² TIMWOOD là từ viết tắt mô tả 7 lãng phí cổ điển Vận tải, Tồn kho, Vận động, Chờ đợi, Xử lý quá mức, Sản xuất quá mức và Phế phẩm

Ngoài ra, cũng xác định và thực hiện một số các hoạt động tăng cường ngay lập tức theo phân tích này, gồm:

- Cải thiện các kỹ thuật Quản lý đáp ứng để nhắm vào các công ty quan trọng và giảm bớt gánh nặng cho các công ty nhỏ, không quan trọng.

- Chuẩn bị cập nhật Cẩm nang lựa chọn và Hướng dẫn phản ánh các thủ tục công việc mới và các thực hành tốt.

- Cải thiện các quy trình liên quan đến nhập khẩu của số liệu thô và xây dựng các báo cáo quản lý.

- Giới thiệu các thỏa thuận dịch vụ giữa đơn vị thu thập số liệu và đơn vị phân tích kết quả giúp làm rõ trách nhiệm của cả 2 đơn vị này.

3.2. Tóm tắt dự án RSI

RSI là một chỉ số hàng tháng đóng vai trò như một chỉ tiêu kinh tế quan trọng để ước tính mức doanh thu bán lẻ tại Ireland. Nó cũng được sử dụng để ước lượng chi tiêu của người tiêu dùng đối với hàng hóa bán lẻ và đầu ra của khu vực bán lẻ, cả hai đều được đưa vào để biên soạn tài khoản quốc gia. Sử dụng các kỹ thuật LSS để rà soát các quy trình của RSI cũng như giảm thiểu biến thiên trong các quy trình, cải thiện chất lượng của các giá trị đầu ra dự kiến và cũng để cải thiện tính kịp thời và tính nhất quán của ngày công bố số liệu.

Trong suốt dự án, tiến hành so sánh số liệu cuối cùng được công bố với các kết quả tạm thời trong khoảng thời gian 30 tháng. Ngoài ra cũng tiến hành phân tích chi tiết về việc không trả lời của các doanh nghiệp lớn và quy trình hậu kỳ để phát hành các phiếu điều tra.

Nghiên cứu cho thấy rằng sau khi thực hiện các công cụ và kỹ thuật LSS, quy mô và độ biến thiên của việc điều chỉnh số liệu đã giảm và khoảng biến thiên của các giá trị điều chỉnh đã giảm từ 0,8 xuống 0,4, giá trị điều chỉnh trung vị giảm từ 0,2 xuống 0,15 và 75 % các điều chỉnh nhỏ hơn 0,25 so với mức 0,5 trước dự án.

Liên quan đến tính kịp thời của việc công bố các số liệu RSI, dự án giúp sự cải thiện từ mức trung bình T + 44,3 ngày trước đây xuống T + 28 ngày. Ngoài sự thay đổi xung quanh ngày công bố cũng đã được giảm đáng kể, với phạm vi trung bình giữa các ngày công bố từ 4 ngày xuống còn 1 ngày.

4. Lĩnh vực ‘lãng phí’- khi các hoạt động được thực hiện mà không gia tăng giá trị cho quy trình

Các dự án LSS EHECS và RSI ở trên đã xác định các lĩnh vực “lãng phí” – khi các hoạt động được thực hiện mà không gia tăng giá trị cho các quy trình theo quan điểm của “khách hàng” hoặc người sử dụng cuối cùng. Các lĩnh vực lãng phí cơ bản chúng tôi gặp phải ở trên và các dự án LSS khác, và các giải pháp cho phép thực hiện các lợi ích dự án hữu hình, như sau:

- **Vận tải:** dịch chuyển số liệu không cần thiết: dữ liệu di chuyển trên nguyên tắc thường xuyên giữa các hệ thống IT khác nhau và các lớp nhân viên khác nhau;

- **Tồn kho:** duy trì một lượng số liệu dư thừa: số lớn các bộ số liệu và chương trình dẫn đến tính phức tạp của quy trình và rủi ro của quy trình;

- **Vận động:** chuyển động không cần thiết: truy vấn dữ liệu trên hệ thống;

- **Chờ đợi:** không làm việc trong khi chờ đợi: số liệu thu thập được bó thành các nhóm lớn trước khi làm sạch số liệu; chờ đợi cập nhật đăng ký kinh doanh; các quyết định từ nhà quản lý;

- **Xử lý quá mức:** làm nhiều việc hơn mức cần thiết: kiểm tra số liệu quá nhiều. Nhiều công việc biên tập không tác động thực sự tới số liệu tổng hợp cuối cùng.

- **Sản xuất quá mức:** sản xuất hơn nhu cầu: thu thập các biến không được sử dụng; duy trì các tập số liệu không được sử dụng. Đây là loại hình lãng phí tệ nhất vì nó có xu hướng dẫn tới các lãng phí khác.

- **Phế phẩm:** sản xuất các sản phẩm/ dịch vụ mà không đáp ứng mong đợi của khách hàng: giải quyết không đúng các đầu ra, chất lượng khung (quy trình khai sinh/tử trên đăng ký kinh doanh)

- **Kỹ năng con người:** lãng phí kỹ năng và tri thức của nhân viên: không sử dụng đúng đội ngũ nhân viên văn phòng và các nhà quản lý. Công việc chuyển lên cấp quản lý (đôi khi là một sự lãng phí nêu ở trên, chẳng hạn như các mức tồn kho). Các ví dụ bao gồm công việc do cấp thống kê thực hiện sẽ bị xử lý phức tạp hơn so với độ phức tạp sẵn có của công việc (“chuyển cấp”).

5. Dấu hiệu cảnh báo

Chúng tôi rất vui mừng vì áp dụng thành công LSS trong công việc của CSO, nhưng chúng tôi cũng bắt đầu cảm thấy không thoải mái trong khoảng 18-24 tháng sau khi giới thiệu LSS vào CSO. Chúng tôi nhận thấy những dấu hiệu cảnh báo sau:

- Khó khăn khi theo suốt toàn bộ khuyến nghị của dự án: mặc dù các cán bộ hoàn thành dự án xác

định về cơ bản các khuyến nghị dự án là một phần của dự án, có vấn đề liên quan đến thực hiện. Các khuyến nghị không được thực hiện hoặc chỉ được thực hiện 1 phần.

- LSS bắt đầu kết hợp với các lĩnh vực nhất định chỉ của Cơ quan – các quy trình lựa chọn dự án LSS khá khó khăn và về cơ bản bắt đầu dựa vào việc tự lựa chọn của các nhà quản lý đối với việc rà soát LSS. Các lĩnh vực của cơ quan có thể cần làm việc nhiều hơn với việc rà soát LSS đã không nhận được rà soát đầy đủ.

- Phản ứng của nhân viên – LSS được giới thiệu tại thời điểm có sự thu hẹp mạnh trong số lĩnh vực công và một số nhân viên có thể xem nó như một cơ chế quản lý để xác định liệu các nhân viên có thể bị đẩy khỏi tổ chức và không được sắp xếp một cách hợp lý để tham gia vào chương trình. Dạng phản ứng khác mà chúng tôi phải đối mặt là dạng cổ điển – “vâng, tất nhiên chúng tôi đồng ý với những gì các bạn đang làm, nhưng thời điểm không phù hợp với chúng tôi lúc này...”.

- Sự tham gia của các quản lý cấp cao – trong khi khởi đầu rất tích cực, theo thời gian sự tham gia của các quản lý cấp cao vào LSS giảm dần so với lúc ban đầu, mặc dù tại thời điểm cần có sự quyết liệt của quản lý cấp cao trong tổ chức. Thiêu vắng sự tham gia cần thiết của các quản lý cấp cao làm suy yếu các nỗ lực LSS trong CSO.

Các chương trình LSS trong CSO đã gặp phải một số rắc rối. Chúng tôi quyết định tạm dừng các chương trình và giải quyết những gì được coi là nguyên nhân gốc rễ của những khó khăn đã gặp phải - văn hóa tổ chức của chúng tôi và việc thiếu một bối cảnh chiến lược rõ ràng để đặt vào các

chương trình LSS (như chúng tôi đã giới thiệu LSS trong giữa năm sau chiến lược Cơ quan).

6. Thách thức của việc thực hiện cách tiếp cận quản lý chất lượng trong khu vực công

Có những thách thức đối với việc thực hiện bất kỳ thay đổi chương trình nghị sự nào, chẳng hạn như những gì đang giới thiệu và duy trì một chương trình quản lý chất lượng như LSS đòi hỏi. Cả các tổ chức công và tư đều phải đối mặt với những thách thức này. Tuy nhiên, đặc thù của văn hóa khu vực công đưa đến những khó khăn nhất định cần vượt qua. NSIS là các tổ chức khu vực công và vì vậy chúng ta cần phải hiểu rõ những thách thức quản lý này đặt ra cho chúng ta. Những thách thức cần vượt qua bao gồm [1]:

- Cơ cấu tổ chức theo cấp bậc - dẫn đến sự cản trở đối với thay đổi;
- Chưa nhận thức đầy đủ tính cấp thiết của sự thay đổi;
- Thiếu sự hỗ trợ của lãnh đạo - quản lý cấp cao khu vực công không chịu trách nhiệm đối với các cải tiến;
- Tập trung phi lợi nhuận - thiếu tập trung vào "lợi nhuận" vậy tại sao cần thay đổi?
- Thiếu mục tiêu chung - thiếu sự thống nhất với tất cả các cam kết cùng mục tiêu chung;
- Thiếu tập trung của khách hàng do xu hướng độc quyền;
- Tỷ lệ luân chuyển lao động cao của quy trình cải tiến chuyên gia;

- Pha trộn nhiều giữa các loại lao động khác nhau trong lĩnh vực công và tác động của công đoàn.

Triết lý quản lý chất lượng tổng hợp hiện đại nhấn mạnh rằng các chương trình quản lý chất lượng hiện đại về cơ bản là:

- Sự tham gia của tất cả mọi người trong tổ chức
- Các hệ thống và văn hóa và quy trình nội bộ
- Về chất lượng và khách hàng

Cơ cấu cụ thể của các tổ chức khu vực công ịch đặt ra những thách thức đối với loại triết lý nào có thể được thực hiện trong thực tế - *“chuyển từ phong cách quản lý mệnh lệnh và điều khiển (ra lệnh và kiểm soát) sang phong cách dựa trên hướng dẫn, cố vấn, huấn luyện và giáo dục là một chuyển đổi lớn. Thúc đẩy trách nhiệm, độ tin cậy và rủi ro xuống (đến gần/ tiếp cận gần) tổ chức cũng là một điều khó khăn đối với các nhà quản lý lĩnh vực công để hiểu, để phân trách nhiệm đến các thực sĩ về chính trị từ các chính trị gia theo thứ tự cấp bậc, thậm chí các chính trị gia xem xét trách nhiệm cả các bậc thầy về chính trị theo thứ bậc”*[2].

7. Những gì chúng tôi đã làm để giải quyết những thách thức phải đối mặt

Một trong những thông điệp quan trọng đầu tiên chúng tôi truyền đạt cho tổ chức là chúng tôi không thực sự quan tâm về chính “LSS”. Chúng tôi thấy rằng một số nhân viên đã quá tập trung vào các tiểu tiết gắn với LSS. Vì vậy, chúng tôi muốn truyền thông một cách rõ ràng rằng mục

đích của chúng ta không phải là LSS, hoặc triết lý BPI khác, mà hơn thế nhằm bảo đảm rằng CSO là một tổ chức có thể lên kế hoạch và quản lý đúng đắn đối với những thay đổi khi cần. Chúng tôi biết rằng lập kế hoạch cho các thay đổi (cho dù là một cuộc điều tra mới hoặc cách thức mới để thực hiện công việc) và thực tế những điều gì sẽ xảy ra đối với một tổ chức có thể không giống nhau. Chúng tôi quá vội vàng bắt tay vào khía cạnh “thực hiện”. Bằng cách tổ chức các dự án trong một khung LSS các bạn có thể cải thiện cơ hội phân tích chính xác ‘nó là gì’ và đặt vào trong một thực tế, căn cứ, cơ sở để thay đổi thành tình huống “thực tế”. Các dự án có thể vẫn thất bại hoặc không đáp ứng được đầy đủ kỳ vọng – thực tế đó chính là bản chất của các dự án. Chúng là những thực thể phức tạp. Nhưng nếu không tuân theo một khung giải quyết vấn đề có cấu trúc, như LSS, các bạn có thể làm tăng nguy cơ các kết quả của dự án sẽ không thực sự tối ưu hóa. Do đó, chúng tôi cho rằng câu hỏi quan trọng cần phải xem xét là - làm cách nào chúng ta có thể bảo đảm rằng những sự kiện thay đổi lớn/các dự án chất lượng được xác định phạm vi, lập kế hoạch, quản lý và thực hiện một cách đúng đắn? Về cơ bản, làm cách nào để chúng ta có thể đưa các dự án/linh vực vào trong một khung LSS khi nó chưa diễn ra.

Cơ quan chúng tôi đã khởi động vào một chương trình chiến lược mới cụ thể là một chiến lược Cơ quan mới (“CSO 2020”), lần đầu tiên

lồng ghép mạnh mẽ LSS vào thông điệp Cơ quan rõ ràng về nhu cầu thay đổi và làm cách nào để thực hiện điều này.

Rút kinh nghiệm từ những nỗ lực đầu tiên theo LSS, chúng tôi đã công bố lại chương trình LSS trong đầu năm 2014. Lại một lần nữa với sự luân chuyển cán bộ đã thực hiện trong những năm vừa qua, bao gồm những thay đổi trong bộ phận Quản lý chất lượng cơ quan, chúng tôi bắt đầu chương trình này tương đối chậm. Chúng tôi đang giải quyết những thách thức đã gặp phải trong lần đầu tiên bằng cách:

- Nhấn mạnh rằng đào tạo LSS là đào tạo giải quyết vấn đề tốt hơn chứ không phải là có được chứng nhận LSS (mặc dù các cán bộ được khuyến khích theo hướng này)

- Vai trò của quản lý cấp cao - là một thông điệp mạnh mẽ từ Tổng cục trưởng của chúng tôi (ví dụ bằng cách thường xuyên tham dự các sự kiện LSS nội bộ) rằng ông ủng hộ chương trình và quản lý cấp cao đảm bảo sự ghi nhận rộng rãi đối với các công việc được hoàn thành tốt.

- Tầm quan trọng của việc tham gia xây dựng và chấp nhận vấn đề - các kỹ năng mềm của Giám đốc chất lượng và hỗ trợ viên khác của dự án là rất quan trọng. Chúng tôi dành nhiều thời gian để xác định các vấn đề dự án một cách rõ ràng và quyết định liệu dự án có thành công.

- Quản lý cấp cao có nhiệm vụ đảm bảo các hoạt động tiếp theo của dự án thực sự đem lại lợi ích

- Nhận thức đối với các công việc chúng tôi đang tham gia vào là một cuộc chạy đua đường dài, chứ không phải chạy nước rút khi xem xét các vấn đề văn hóa cần giải quyết. Chúng tôi đang làm việc để dự đoán những gì 'thành công' đối với chương trình LSS sau 1 năm, sau 2 năm v.v. Chúng tôi muốn triển khai một cách hệ thống chương trình LSS, đảm bảo rằng chiến lược này sẽ thu được kết quả dựa trên kế hoạch

- Chúng tôi còn nhiều việc cần làm để đảm bảo các cơ cấu hỗ trợ LSS giúp các chương trình LSS thành công. Mặc dù không nêu ra ở đây nhưng chúng tôi cần nhận thức rõ nhu cầu kiểm tra các cơ cấu hỗ trợ nguồn lực đối với các đơn vị Chất lượng và Phương pháp luận, để hỗ trợ các sáng kiến chất lượng như LSS. Chúng tôi cần đảm bảo cơ sở kỹ năng đã có trong lĩnh vực chất lượng kỹ thuật và LSS hoạt động trong một văn hóa hướng dữ liệu. Một trong các chương trình CSO 2020 là giải quyết vấn đề bằng cách triển khai dự án về lập bản đồ quy trình và lượng hóa trong toàn tổ chức. Chúng tôi muốn ra quyết định dựa trên số liệu - và các quản lý cấp cao của chúng tôi nhận thức được nhu cầu thiết lập mục tiêu theo

nhu cầu đo lường đối với các hoạt động điều tra chẳng hạn.

Vẫn còn có nhiều chỉ trích về việc áp dụng các triết lý quản lý chất lượng hiện đại như LSS và Quản lý chất lượng tổng thể cho khu vực công, do bản chất của lĩnh vực công, và các tổ chức cung cấp dịch vụ công cộng, bản thân nó ngăn cản sự chấp nhận các ứng dụng TQM (các ứng dụng ban đầu được thiết kế cho hoạt động sản xuất). Tuy nhiên, chúng tôi thấy rằng bản chất các hoạt động của NSI có vẻ như được tùy biến cho việc lồng ghép LSS vào trong các NSI. Hoạt động xử lý điều tra của NSI, theo ý kiến của tác giả, được tùy biến cho các ứng dụng LSS. Các quy trình rất giống như các dây chuyền sản xuất công nghiệp khi số liệu được thu thập và chuyển qua nhiều giai đoạn khác nhau trong chu kỳ điều tra cho tới việc phổ biến số liệu.

Các NSI đang trải qua những thay đổi. Chúng ta có nhiều lựa chọn về cách thức quản lý thông qua các thay đổi - chúng ta tin rằng khung LSS cung cấp một công cụ hữu ích, tuy nhiên không phải là duy nhất, giúp các NSI quản lý các thay đổi đang diễn ra.

Tài liệu tham khảo:

- [1] Cole, B. (2011), Lean-Six Sigma cho khu vực công, ASQ Quality Press, Milwaukee.
- [2] Morgan & Murgatroyd (1994), Quản lý chất lượng toàn diện trong khu vực công