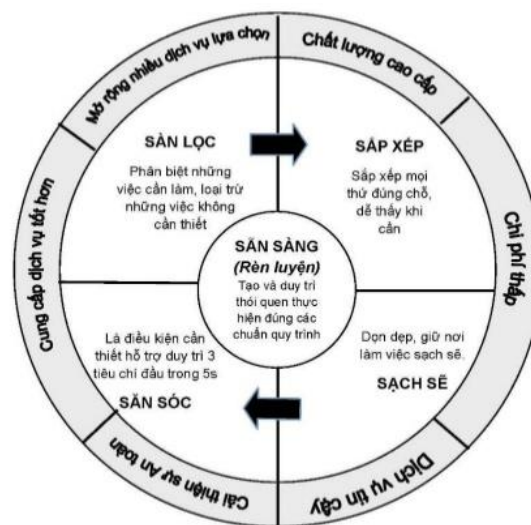


ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH KON TUM
SỞ Y TẾ

TÀI LIỆU ĐÀO TẠO LIÊN TỤC
PHƯƠNG PHÁP 5S TRONG CÁC CƠ SỞ Y TẾ



Kon Tum, tháng 10 năm 2019

LỜI NÓI ĐẦU

Khi mua một sản phẩm hoặc sử dụng một dịch vụ, khách hàng mong đợi đó là một sản phẩm hoàn hảo và có chất lượng. Để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và tạo ra sức cạnh tranh, các nhà cung cấp sản phẩm, dịch vụ cố gắng để tạo ra những sản phẩm không có khiếm khuyết, có những đặc tính nổi trội – những sản phẩm có chất lượng, có tính cạnh tranh trong giá sản phẩm. Việc vừa quan tâm đến đảm bảo chất lượng và tiết kiệm chi phí sản xuất, cung ứng dịch vụ là một yêu cầu quyết định tạo ra tính cạnh tranh trên thị trường của sản phẩm, dịch vụ.

Ngành Y tế là một ngành nghề đặc biệt, từ “khách hàng” đến tính chất các dịch vụ y tế, một trong những yêu cầu của dịch vụ y tế là “không có lỗi”, đây là mục tiêu mà tất cả các cơ sở cung cấp dịch vụ y tế đều hướng đến. Sau nhiều thập kỷ cố gắng cải thiện kết quả cung cấp các dịch vụ khám chữa bệnh bằng cách tập trung vào kết quả điều trị cần đạt được, ngày nay một số ít các tổ chức đang có cách tiếp cận mang tính hệ thống nhằm đạt được sự vượt trội trong quản trị. Các đơn vị này đang áp dụng triết lý quản trị, hệ thống quản lý và các công cụ cải tiến chất lượng khác nhau.

Năm 2013, Bộ Y tế ban hành Bộ tiêu chí chất lượng bệnh viện Việt Nam đánh dấu một bước ngoặt lớn trong công tác quản lý chất lượng tại các bệnh viện. Ngày 18/11/2016, Bộ Y tế ban hành kèm theo Quyết định số 6858/QĐ-BYT Bộ tiêu chí chất lượng bệnh viện phiên bản 2.0 có sự cải tiến, nâng cao mức chất lượng đáng kể, trước những thách thức lớn trong ngành y tế như tự chủ tài chính bệnh viện, cạnh tranh giữa các cơ sở y tế khi thông tuyến,... đòi hỏi các bệnh viện phải có cái nhìn đúng về cung cấp dịch vụ có chất lượng, là tính cấp thiết, ảnh hưởng đến “sự sống còn” của các bệnh viện.

Một trong những công cụ quản lý, cải tiến chất lượng từ tập đoàn Toyota được áp dụng vào quy trình chăm sóc bệnh nhân mang đến những kết quả khả quan cho cả người bệnh và nhân viên y tế. Công cụ 5S là nền tảng trong hệ thống quản trị của Toyota. Đó là một quá trình mà các tổ chức đăng cấp trên thế giới đưa ra đầu tiên. Lý do hết sức đơn giản: Một tổ chức phải đi vào trật tự trước khi muốn cải tiến bất cứ cái gì. Những gì công cụ 5S mang lại là đảm bảo nơi làm việc được tổ chức và sắp xếp hợp lý để nhân viên có thể làm tốt công việc. Công cụ 5S bao hàm một yếu tố quan trọng đó là thiết lập công việc chuẩn (Standard Work). Đa phần công tác cải tiến trong y tế ngày nay thật sự được văn bản hoá và đưa vào trong quy định của công việc chuẩn (Standard Work). Công cụ 5S đảm bảo rằng tổ chức đó sẵn sàng cho việc cải tiến, không lãng phí thời gian thắc mắc một việc phải làm như thế nào.

Tài liệu hướng dẫn triển khai phương pháp 5S trong các cơ sở y tế được xây dựng trên nền tảng “Nguyên tắc 5S trong y tế” của Tập đoàn tư vấn Rona (Rona Consulting Group) và tham khảo một số tài liệu khác về 5S của các tác giả. Trong sách “Nguyên tắc 5S trong y tế”, tiến sĩ Jackson đã xem xét các nguyên tắc, phương pháp và công cụ 5S trong y tế dựa trên kinh nghiệm về lĩnh vực y tế. Khi áp dụng phương pháp 5S, các nhân viên y tế không phải lúc nào cũng hiểu về công cụ 5S và đôi khi họ lo sợ rằng đó chỉ là một hình thức quản lý áp đặt khác dành cho họ, nhưng họ nhận thấy rằng kết quả là môi trường làm việc trở nên thú vị, dễ dàng, ít xáo động và trật tự hơn. Họ nhận ra rằng dễ dàng để thực hiện những cải tiến sau đó. Công cụ 5S, nếu được thực hiện đúng, sẽ giúp các nhân viên y tế giảm bớt các công việc dư thừa, tăng sự hài lòng của nhân viên, tăng sự hài lòng của khách hàng, giảm được 7 loại lãng phí trong y tế, đồng thời tăng lợi nhuận, giảm chi phí. Một tổ chức thật sự cam kết không có sản phẩm khiếm khuyết sẽ theo đuổi 5S với một niềm đam mê.

NHÓM BIÊN SOẠN SỞ Y TẾ TỈNH KON TUM

CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

PHƯƠNG PHÁP 5S TRONG CÁC CƠ SỞ Y TẾ

Tên bài	Mục tiêu	Trang
Bài 1: Giới thiệu về phương pháp 5S trong quản lý chất lượng	<ol style="list-style-type: none">1. Trình bày được khái niệm, vai trò, tầm quan trọng của áp dụng phương pháp 5S trong quản lý và cải tiến chất lượng.2. Trình bày được các điểm chính trong triết lý Kaizen, các bước áp dụng triết lý Kaizen trong quản lý chất lượng.3. Có thái độ tích cực trong công tác quản lý chất lượng, tin tưởng rằng áp dụng phương pháp 5S sẽ mang lại môi trường làm việc tốt hơn.	1
Bài 2: Các trụ cột 5S và các bước triển khai 5S	<ol style="list-style-type: none">1. Trình bày được khái niệm, vai trò của các trụ cột 5S và các bước triển khai 5S.2. Áp dụng được các bước triển khai 5S tại nơi làm việc.3. Có thái độ tích cực trong việc thực hiện 5S tại đơn vị, nhìn thấy được lợi ích cụ thể mà mỗi trụ cột 5S mang lại cho việc áp dụng phương pháp đem lại hiệu quả làm việc tốt hơn.	13
Bài 3: Duy trì thực hành 5S và đánh giá thực hiện 5S	<ol style="list-style-type: none">1. Trình bày được các điểm quan trọng trong duy trì thực hiện 5S.2. Trình bày được nguyên tắc đánh giá thực hiện 5S.3. Sử dụng được bộ công cụ đánh giá thực hiện 5S.4. Thay đổi thái độ trong giám sát, đánh giá thực hiện 5S, nhận thức được vai trò, tầm quan trọng trong đánh giá thực hiện 5S.	31

BÀI 1

GIỚI THIỆU PHƯƠNG PHÁP 5S TRONG QUẢN LÝ VÀ CẢI TIẾN CHẤT LƯỢNG

MỤC TIÊU

Sau khi học xong, học viên có khả năng:

1. Trình bày được khái niệm, vai trò, tầm quan trọng của áp dụng phương pháp 5S trong quản lý và cải tiến chất lượng.
2. Trình bày được các điểm chính trong triết lý Kaizen, các bước áp dụng triết lý Kaizen trong quản lý chất lượng và thực hiện 5S.
3. Có thái độ tích cực trong công tác quản lý chất lượng, tin tưởng rằng áp dụng phương pháp 5S sẽ mang lại môi trường làm việc tốt hơn.

NỘI DUNG

1. Lịch sử phương pháp 5S

5S chính là phương pháp quản lý sản xuất có nguồn gốc từ Nhật Bản, nhờ vào nguyên tắc này mà họ xây dựng một hệ thống và triết lý quản lý sản xuất như: Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) và LEAN Manufacturing một cách vững vàng. Cho tới nay thì nguyên tắc 5S đã được áp dụng thành công ở nhiều công ty trên thế giới.

5S ban đầu được sử dụng trong lĩnh vực công nghiệp khởi đầu từ Toyota và một số công ty khác tại Nhật Bản. Kobayashi và cộng sự (2008) phân biệt sự khác nhau giữa 5S như là một triết lý hay 5S như là một công cụ bằng cách so sánh qua các khung lý thuyết của Osada và Hirano. Từ các nghiên cứu của họ, họ kết luận rằng 5S được coi là một triết lý ở Nhật Bản nhưng lại giống như một công cụ ở Anh và Mỹ. Osada coi 5S là một triết lý cho sự phát triển chiến lược, để học hỏi và thay đổi trong khi Hirano coi 5S là một công thức công nghiệp cái mà tạo ra sự khác biệt giữa một công ty với các công ty đối thủ. Trong những năm tiếp theo, 5S được lan truyền sang các nước Châu Âu, Châu Mỹ và Châu Á. Đối với các nước Châu Âu và Châu Mỹ, 5S được dịch thành Sorting, Straightening, Shining, Standardizing và Sustaining.

Tại Việt Nam, 5S đã bắt đầu được áp dụng nhiều tại các doanh nghiệp và thời gian sau này 5S được áp dụng và các lĩnh vực y tế. Tuy nhiên việc áp dụng chưa đem lại hiệu quả cao vì sự quyết tâm, kiên trì, tính kỷ luật của người lao động và lãnh đạo chưa thật sự quan tâm, dẫn đến kết quả thực hiện chưa đi đến tận cùng và không có tính duy trì cao.

2. Ý nghĩa, vai trò, tầm quan trọng của áp dụng phương pháp 5S trong các cơ sở y tế

2.1. Ý nghĩa

5S được coi 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.

Bắt nguồn từ truyền thống của Nhật bản, ở mọi nơi, trong mọi công việc, người Nhật luôn cố gắng khơi dậy ý thức trách nhiệm, tự nguyện, tính tự giác của người thực hiện các công việc đó. Người Nhật luôn tìm cách sao cho người lao động thực sự gắn bó với công việc của mình. Ví dụ, trong phân xưởng, người quản lý sẽ cố gắng khơi dậy ý thức trong người công nhân đây là “**công việc của tôi**”, “**chỗ làm việc của tôi**”, “**máy móc của tôi**” thay vì “**tôi là người làm thuê**”. Từ đó người lao động sẽ dễ dàng chấp nhận chăm sóc “chiếc máy của mình”, “chỗ làm việc của mình” và cố gắng để hoàn thành “công việc của mình” một cách tốt nhất.

2.2. Vai trò và tầm quan trọng

*** Tại sao phải áp dụng 5S?**

Khi thực hiện 5S thành công trong tổ chức, 5S sẽ đưa lại sự thay đổi kỳ diệu. Những thứ không cần thiết sẽ được loại bỏ khỏi nơi làm việc, những vật dụng cần thiết được xếp ngăn nắp, gọn gàng, đặt ở những vị trí thuận tiện cho người sử dụng, máy móc thiết bị trở nên sạch sẽ, được bảo dưỡng, bảo quản. Từ các hoạt động 5S sẽ nâng cao tinh thần tập thể, khuyến khích sự hoà đồng của mọi người, qua đó người làm việc sẽ có thái độ tích cực hơn, có trách nhiệm và ý thức hơn với công việc.

*** Lý do ngày càng có nhiều tổ chức tham gia ứng dụng 5S?**

- 5S có thể áp dụng đối với mọi loại hình tổ chức và mọi qui mô tổ chức. Ở bất kỳ lĩnh vực nào: sản xuất, thương mại hay dịch vụ.
- Triết lý của 5S đơn giản, không đòi hỏi phải biết các thuật ngữ khó.
- Bản chất mọi người đều thích sạch sẽ, thoải mái và sự ngăn nắp tại nơi làm việc.

*** Đa số các tổ chức thường gặp những vấn đề:**

- Có rất nhiều những thứ không cần thiết và chúng không được sắp xếp gọn gàng.

- Di chuyển các đồ vật mất nhiều thời gian và ảnh hưởng đến hoạt động khác, không có dấu hiệu nhận biết rõ ràng các khu vực làm việc.
- Lãng phí thời gian, công sức trong phần lớn các công việc.
- Tồn tại nhiều sai sót trong công việc.
- Nhiều công việc phải làm lại, hay bị chậm trễ và phải làm thêm.
- Tồn kho các loại sổ sách, biểu mẫu, mất nhiều thời gian trong tìm kiếm, xếp đặt.
- Thiết bị văn phòng, trang thiết bị ít dùng không sạch, lãng phí diện tích sử dụng.
- Sàn nhà, tường, cửa sổ, thiết bị chiếu sáng bẩn, bám bụi ảnh hưởng sức khỏe người lao động.
- Nơi làm việc không an toàn dẫn đến nhiều tai nạn, sự cố xảy ra.
- Những nơi công cộng (phòng ăn, tủ đồ đạc, nhà vệ sinh ...) không sạch sẽ.
- Tinh thần làm việc của người lao động kém.
- Người lao động không tự hào về tổ chức và công việc của mình.

*** Lợi ích của 5S:**

- Nơi làm việc trở nên sạch sẽ và ngăn nắp hơn.
- Tăng cường phát huy sáng kiến cải tiến.
- Mọi người trở nên có kỷ luật hơn.
- Các điều kiện hỗ trợ luôn sẵn sàng cho công việc.
- Chỗ làm việc trở nên thuận tiện và an toàn hơn.
- Cán bộ công nhân viên tự hào về nơi làm việc sạch sẽ và ngăn nắp của mình.
- Đem lại sự hài lòng hơn cho cả nhân viên và khách hàng.

*** Thực hiện tốt 5S sẽ đóng góp cho các yếu tố trong PQCD5M:**

- | | |
|----------------------------|--------------------------------------|
| ○ P – Productivity: | Cải tiến Năng suất |
| ○ Q – Quality: | Nâng cao Chất lượng |
| ○ C – Cost: | Giảm chi phí |
| ○ D – Delivery: | Giao hàng, cung cấp dịch vụ đúng hạn |
| ○ S – Safety: | Đảm bảo an toàn |
| ○ M – Morale: | Nâng cao tinh thần |

2.3. Lợi ích của thực hiện phương pháp 5S trong các cơ sở y tế

2.3.1. Lợi ích cho người bệnh

Một cơ sở y tế gọn gàng và sạch sẽ ít gây ra các lỗi, người bệnh không phải chờ đợi điều trị quá lâu, hoạt động ít tốn kém hơn và giúp giảm chi phí y tế

và sự sạch sẽ đem đến một cảm giác khỏe mạnh, giúp ích cho tinh thần của người bệnh và nhân viên y tế.

2.3.2. Lợi ích cho nhân viên y tế

Yêu cầu về sự sạch sẽ, gọn gàng, ngăn nắp, trực quan sẽ tạo cơ hội đưa ra những sáng tạo về tổ chức như thế nào và cách làm việc hiệu quả. Tạo cho nơi làm việc của bạn dễ chịu để làm việc hơn, thỏa mãn hơn với môi trường. Giúp giao tiếp và làm việc với mọi người dễ dàng hơn.

Với một cơ sở y tế sạch sẽ, gọn gàng, ngăn nắp, trực quan giúp bản thân mỗi người nhân viên y tế thấy được sống trong môi trường tốt, tự hào với chính cơ quan, đơn vị của mình.

2.3.3. Lợi ích cho tổ chức

Lợi ích 1: Không nhược điểm giúp chất lượng cao hơn: Các nhược điểm lâm sàng do nhiều nguyên nhân, bao gồm cả việc sử dụng nhầm thuốc và điều trị nhầm bệnh nhân. Sàng lọc và Sắp xếp ngăn chặn các loại lỗi này. Hơn nữa, việc bảo quản thiết bị và môi trường làm việc sạch sẽ giảm “thời gian” cho việc tìm kiếm dụng cụ thất lạc. Những lợi ích này và các kết quả khác trong việc thực hiện 5S giúp gia tăng thời gian thăm khám tại giường bệnh và góp phần làm giảm những sai sót trong lâm sàng.

Lợi ích 2: Không lãng phí giúp chi phí thấp hơn: Cơ sở y tế và văn phòng là các kho rác thải. Thực hiện 5S có thể giúp loại bỏ các loại rác thải sau đây:

- Cung cấp và lưu trữ quá nhiều vật tư tại các nhà kho trung tâm.
- Sử dụng quá nhiều không gian cho việc lưu trữ.
- Mất thời gian cho việc tìm kiếm hoặc chờ đợi các thuốc hoặc thiết bị khó tìm.
- Lãng phí do di chuyển nhiều, các vật tư và trang thiết bị đặt ở các vị trí khó tiếp cận.

Lợi ích 3: Không chậm trễ nghĩa là người bệnh không chờ đợi: Tại các cơ sở y tế không thực hiện 5S triệt để, thời hạn làm việc thì qua nhanh và người bệnh thì chờ đợi trong khi mọi người thì lại đang bận rộn cố gắng để nhớ những gì họ đã làm cho người bệnh cuối cùng, tìm kiếm trang thiết bị và vật tư, chờ đợi các bác sĩ thực hiện thăm khám, chờ đợi kết quả xét nghiệm... danh sách còn rất nhiều. Thật là khó khăn khi bắt người bệnh phải chờ đợi do các vấn đề như sự di chuyển lãng phí và quá nhiều sai sót và các khiếm khuyết về hành chính và lâm sàng. Khi các vấn đề này được loại trừ, các quy trình trở nên đáng tin cậy hơn và người bệnh được đối xử như họ mong muốn.

Lợi ích 4: Không rối loạn thúc đẩy an toàn: Tổn thương cho người bệnh hoặc đội ngũ nhân viên có thể xảy ra khi trang thiết bị, thuốc men, vật tư để trong các

hành lang và khi các vật dụng được chất đống cao trong khu vực lưu trữ, hoặc khi các bề mặt nơi làm việc và thiết bị bị bao phủ bởi bụi và các chất bẩn khác.

Lợi ích 5: Không có những tình trạng bất thường giúp cho giá trị của quy trình tốt hơn: Khi công việc bảo dưỡng hàng ngày được tích hợp với nhiệm vụ làm sạch hàng ngày, nhân viên y tế sẽ phát hiện các sự cố trước khi chúng gây ra sai sót và trì hoãn trên lâm sàng. Bằng cách này, khu vực làm việc và trang thiết bị được chuẩn bị tốt hơn để sử dụng. Khu vực làm việc và trang thiết bị được bảo dưỡng tốt và sạch sẽ có nghĩa là quá trình sai sót xảy ra ít hơn và việc chẩn đoán và sửa chữa khi sự cố xảy ra cũng dễ dàng hơn.

Lợi ích 6: Không khiếu nại mang đến sự tự tin và tin tưởng hơn: Những cơ sở y tế thực hiện năm trụ cột là hầu như thoát được các sai sót và trì hoãn trên lâm sàng. Điều này có nghĩa là họ cũng được thoát khỏi sự phàn nàn của người bệnh về chất lượng điều trị.

- Điều trị tại một nơi làm việc gọn gàng và sạch sẽ sẽ không có các sai sót về hành chính và lâm sàng.
- Điều trị tại một nơi làm việc gọn gàng và sạch sẽ sẽ giảm chi phí.
- Điều trị tại một nơi làm việc gọn gàng và sạch sẽ cho thấy không làm cho bệnh nhân chờ đợi.
- Điều trị tại một nơi làm việc gọn gàng và sạch sẽ là an toàn.

Lợi ích 7: Tinh thần được nâng cao giúp làm giảm nhân viên bỏ việc: Năm trụ cột của 5S có thể cải thiện đáng kể tinh thần nhân viên. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng các nhân viên y tế hài lòng hơn với môi trường làm việc của họ thì sẽ ít có khả năng họ tìm kiếm một công việc ở nơi khác. Xét về chi phí, trung bình mất hơn \$80.000 để thay thế một điều dưỡng, điều này mang lại sự lợi ích về tài chính rất đáng kể cho đơn vị của bạn.

Lợi ích 8: Không có vật đánh dấu mực đỏ giúp sự ổn định tài chính: Những cơ sở y tế không thể kiếm tiền mà không cần cung cấp dịch vụ chăm sóc có chất lượng hoặc có được sự tin tưởng của người bệnh. Năm trụ cột cung cấp một nền tảng vững mạnh cho việc xây dựng chất lượng và niềm tin của người bệnh và kết đến là lòng trung thành của người bệnh. Do đó, các cơ sở y tế với một nền tảng 5S vững chắc có nhiều khả năng trở nên ổn định về tài chính hơn.

Tóm lại: Có nhiều lợi ích trong việc thực hiện năm trụ cột của 5S. Những lợi ích cho người bệnh bao gồm giảm nguy cơ tổn thương và có thể gặp được các nhân viên y tế khi họ muốn, mà không cần chờ đợi. Những lợi ích cho các nhân viên y tế bao gồm một môi trường làm việc dễ chịu hơn, sự hài lòng công việc nhiều hơn, và một cơ hội để đưa ra các sáng kiến trong công việc. Những lợi ích cho đơn vị của bạn bao gồm các sản phẩm chất lượng cao hơn, chi phí

thấp hơn, tăng sự hài lòng của người bệnh, sự bỏ việc thấp hơn, và sự ổn định về tài chính.

3. Sự ra đời và cải tiến liên tục của 5S – KAIZEN



Kaizen là một thuật ngữ kinh tế của người Nhật, được ghép bởi từ 改 (“kai”) có nghĩa là thay đổi và từ 善 (“zen”) có nghĩa là tốt hơn, tức là “thay đổi để tốt hơn” hoặc “cải tiến liên tục”. Thuật ngữ này trong tiếng Anh là “ongoing improvement” hoặc “continuous improvement” và trong tiếng Trung, Kaizen được phát âm là Gansai, nghĩa là hành động liên tục cải tiến, mang lại lợi ích vì tập thể hơn là lợi ích của cá nhân.

Trong cuốn sách “Kaizen: Chìa khóa thành công của người Nhật”. Kaizen được định nghĩa như sau: “**Kaizen có nghĩa là cải tiến**”. Hơn nữa, Kaizen còn có nghĩa là cải tiến liên tục trong đời sống cá nhân, đời sống gia đình, đời sống xã hội và môi trường làm việc. Khi Kaizen được áp dụng vào nơi làm việc có nghĩa là sự cải tiến liên tục liên quan tới tất cả mọi người – ban lãnh đạo cũng như mọi nhân viên”.

Tại Nhật Bản, Kaizen đã có lịch sử hơn 50 năm và Toyota là công ty đầu tiên triển khai Kaizen. Trước kia, Kaizen chủ yếu được áp dụng trong các công ty sản xuất như Toyota, Canon, Honda... Sau đó, Kaizen được áp dụng rộng rãi trong mọi công ty thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau và hiện nay, hầu hết các công ty của Nhật đều đang thực hiện Kaizen. Triết lý này không chỉ giới hạn trong ngành sản xuất mà còn có thể áp dụng được trong ngành dịch vụ, kinh doanh bán lẻ và thậm chí là một khóa học bất kì nào đó. Triết lý này cũng thích hợp đối với đời sống cá nhân của mỗi người. Khái niệm Kaizen lý giải vì sao các công ty Nhật Bản không thể duy trì mãi một trạng thái trong một thời gian dài. Trong khi đó, cách quản lý của phương Tây lại sùng bái Đổi mới: tạo ra những thay đổi lớn sau những đột phá về công nghệ, những tư tưởng quản lý và kỹ thuật sản xuất mới nhất. Nếu Kaizen là một quá trình liên tục thì đổi mới thường là hiện tượng tức thời.

Nhà quản lý cũng như mọi nhân viên cần hiểu, tin vào triết lý Kaizen và cố gắng thực hiện một cách liên tục. Có như vậy, toàn thể nhân viên và lãnh đạo mới thấm nhuần triết lý CẢI TIẾN LIÊN TỤC trong suy nghĩ, hành động. Khi

một triết lý được áp dụng hiệu quả thì nó sẽ hình thành nên một nét văn hóa trong tổ chức. Tại Toyota, Kaizen đã giúp hình thành nên văn hóa công ty: Văn hóa ứng xử giữa lãnh đạo với nhân viên, giữa các nhân viên với nhau; sự tiết kiệm; sự bảo vệ thương hiệu của công ty; sự cố gắng hết mình cho công việc; tinh thần học hỏi lẫn nhau. Ở Toyota, bất cứ vấn đề nào cũng được nhìn nhận một cách nghiêm túc và giải quyết triệt để. Đó là lý do vì sao không phải chỉ riêng nhà quản lý mà ngay cả một công nhân “quèn” cũng có thể cho dừng toàn bộ dây chuyền nếu phát hiện ra sai sót”.

Nhà quản lý hay nhân viên đều có thể đồng tâm để xây dựng văn hóa công ty theo chiến lược Kaizen:

- (1) Không để một ngày trôi qua mà không có cải tiến được đề xuất và thực hiện trong tổ chức.
- (2) Định hướng từ khách hàng, đồng thời đảm bảo mọi hoạt động quản lý và tăng sự hài lòng cho khách hàng.
- (3) Điều quan trọng hàng đầu là chất lượng, chứ không phải là lợi nhuận.
- (4) Thừa nhận rằng mọi tổ chức đều có điểm thiếu sót nên cần xây dựng văn hóa tổ chức để mọi nhân viên tự nhận thức một cách thoải mái những thiếu sót, để sẵn sàng đưa ra ý tưởng cải tiến.
- (5) Giải quyết công việc theo hướng phối hợp và theo hệ thống chức năng chéo.
- (6) Nhấn mạnh vào quá trình và thiết lập phương pháp tư duy định hướng vào cải tiến các quá trình.
- (7) Thiết lập một hệ thống quản lý, khuyến khích và đền đáp nỗ lực đóng góp ý tưởng cải tiến của tất cả mọi người.

*** Quan điểm cơ bản của KAIZEN:**

- Những hoạt động hiện tại luôn có nhiều cơ hội để cải tiến.
- Các phương pháp và cách thức hiện tại có thể luôn được cải tiến nếu như có thêm nỗ lực.
- Tích lũy những sự cải tiến nhỏ sẽ tạo nên sự biến đổi lớn.
- Thu hút toàn thể nhân viên cùng tham gia góp ý và cải tiến cùng Ban Lãnh đạo.

Thực hiện KAIZEN:

Các bước thực hiện Kaizen tuân thủ theo vòng PDCA. Từ bước 1 đến bước 4 là Plan (kế hoạch), bước 5 là Do (thực hiện), bước 6 là Check (kiểm tra) và bước 7, 8 là Act (hành động khắc phục hoặc cải tiến). Các bước thực hiện

Kaizen giúp chúng ta giải quyết vấn đề dựa trên việc phân tích dữ liệu. Các bước thực hiện Kaizen được tiêu chuẩn hoá như sau:

<p>P – Plan Kế hoạch</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bước 1 : Lựa chọn chủ đề • Bước 2 : Tìm hiểu tình trạng hiện tại và xác định mục tiêu • Bước 3 : Phân tích dữ kiện đã thu thập để xác định nguyên nhân gốc rễ. • Bước 4 : Xác định biện pháp thực hiện dựa trên cơ sở phân tích dữ liệu.
<p>D – Do Thực hiện</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bước 5 : Thực hiện biện pháp
<p>C – Check Kiểm tra</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bước 6 : Xác nhận kết quả thực hiện biện pháp
<p>A – Action Hành động khắc phục hoặc cải tiến</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bước 7 : Xây dựng hoặc sửa đổi các tiêu chuẩn để phòng ngừa tái diễn. • Bước 8 : Xem xét các quá trình trên và xác định dự án tiếp theo.

Trong triển khai 5S, việc thực hiện các trụ cột xong 1 lượt không có nghĩa là dừng lại, duy trì nó, cần thiết phải luôn tư duy cải tiến liên tục, luôn đặt ra câu hỏi: “Liệu có còn cách nào để cho kết quả tốt hơn không”, từ đó tư duy, thực hiện các bước PDCA để tiến hành cải tiến chất lượng liên tục.

Để duy trì, phát triển phương pháp 5S, tinh thần KAIZEN đóng vai trò rất quan trọng, bởi từ những cải tiến nhỏ, dần tích lũy thành kết quả lớn. Việc áp dụng tốt 5S cùng tinh thần KAIZEN sẽ giảm các lãng phí, tăng năng suất công việc, ngoài ra còn tạo ra những lợi ích vô hình như: Tạo động lực thúc đẩy cá nhân có các ý tưởng cải tiến; Tạo tinh thần làm việc tập thể, đoàn kết; Tạo ý thức luôn hướng tới giảm thiểu các lãng phí; Xây dựng nền văn hoá tổ chức.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phương pháp 5S trong y tế - Thomas L. Jackson, Rona Consulting Group & Productivity Press
2. Giới thiệu về Mô hình 5S (Sàng lọc; Sắp xếp; Sạch sẽ; Săn sóc; Sẵn sàng), Công ty TNHH Tự động hóa Hàng hải T.V.T, trang web: https://www.tvttmarine.com/vi_VN/blog/blog-cua-chung-toi-1/post/gioi-thieu-ve-mo-hinh-5s-sang-loc-sap-xep-sach-se-san-soc-sang-sang-16
3. Giới thiệu về mô hình 5S “Sàng lọc”, “Sắp xếp”, “Sạch sẽ”, “Săn sóc”, “Sẵn sàng”, Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Ninh Thuận, trang web: <http://sotnmt.ninhthuan.gov.vn/News/?ID=2244&CatID=112>
4. Kaizen là gì ? Lợi ích từ việc ý thức Kaizen ?, Trang web: <http://hirayamavietnam.com.vn/kaizen-su-cai-tien-lien-tuc-cua-nguoi-nhat/>
5. Kaizen, 5S là gì? Văn hóa quản lý đáng học hỏi từ các công ty Nhật, VnResource Blog, trang web: <https://vnresource.vn/hrmblog/kaizen-5s-la-gi-van-hoa-quan-ly-cong-ty-nhat/>
6. Không quá 5% doanh nghiệp Việt có thể thực hiện đến cùng phương pháp quản lý 5S của Nhật, Trang web: <https://theleader.vn/khong-qua-5-doanh-nghiep-viet-co-the-thuc-hien-den-cung-phuong-phap-quan-ly-5s-cua-nhat-1544110038796.htm>
7. Manual for Implementation of 5S in Hospital Setting, Directorate General of Health Services Ministry of Health and Family Welfare, 2015, ULR: https://www.jica.go.jp/project/bangladesh/002/materials/ku57pq00001gtcss-att/Implementation_of_5S_in_Hospital-Setting.pdf
8. Tường tận tiêu chuẩn 5S trong sản xuất của người Nhật, Trang web: <https://vnresource.vn/tin-chuyen-nganh/337-tuong-tan-tieu-chuan-5s-trong-san-xuat-cua-nguoi-nhat>

CÂU HỎI LƯỢNG GIÁ

I. Điền các từ còn thiếu vào chỗ trống:

1. Nếu làm việc trong một môi trường lành mạnh, sạch đẹp, thoáng đãng, tiện lợi thì ...(1).... sẽ thoải mái hơn, ... (2)... sẽ cao hơn và có điều kiện để việc áp dụng một hệ thống quản lý chất lượng ...(3)... hơn.

(1)

(2)

(3)

2. Từ các hoạt động 5S sẽ nâng cao tinh thần tập thể, khuyến khích sự hoà đồng của mọi người, qua đó người làm việc sẽ có ...(1)... hơn, có ...(2)... và ...(3)... hơn với công việc.

(1)

(2)

(3)

3. Kaizen là một thuật ngữ kinh tế của người Nhật, được ghép bởi từ 改 (“kai”) có nghĩa là ...(1)... và từ 善 (“zen”) có nghĩa là ...(2)..., khi ghép lại tức là ...(3)... hoặc ...(4)....

(1)

(2)

(3)

(4)

II. Lựa chọn đáp án đúng nhất:

1. Phương pháp 5S bắt đầu từ quốc gia:

- A. Nhật
- B. Mỹ
- C. Pháp
- D. Đức

2. Phương pháp 5S chỉ phù hợp cho khu vực:

- A. Phòng Xét nghiệm
- B. Khoa lâm sàng
- C. Kho thuốc

- D. Mọi nơi đều có thể áp dụng
3. Khi thực hiện 5S, người quản lý sẽ cố gắng khơi dậy ý thức nào từ người lao động?
- A. Anh là người làm thuê
 - B. Anh phải tuân thủ nguyên tắc làm việc
 - C. Phải tuân thủ thực hiện phương pháp 5S
 - D. Chỗ làm việc của tôi, máy móc của tôi
4. **Tìm ý sai:** Lý do ngày càng có nhiều tổ chức tham gia ứng dụng 5S là:
- A. 5S có thể áp dụng đối với mọi loại hình tổ chức và mọi qui mô tổ chức.
 - B. 5S có thể áp dụng đối với các tổ chức ở bất kỳ lĩnh vực nào: sản xuất, thương mại hay dịch vụ.
 - C. 5S là phương pháp quản lý chất lượng tiên tiến nhất.
 - D. Triết lý của 5S đơn giản, không đòi hỏi phải biết các thuật ngữ khó.
5. Thực hiện tốt 5S sẽ:
- A. Cải tiến Năng suất, nâng cao Chất lượng.
 - B. Giảm chi phí, cung cấp dịch vụ đúng hạn.
 - C. Đảm bảo an toàn và nâng cao tinh thần.
 - D. Tất cả các ý trên.
6. Tinh thần Kaizen là:
- A. Cải tiến chất lượng toàn diện.
 - B. Cải tiến liên tục.
 - C. Tinh thần võ sĩ đạo
 - D. Tinh thần 5S.

III. Chọn đáp án đúng/sai:

TT	Câu hỏi	Đáp án	
		Đúng	Sai
	Áp dụng 5S là:		
1	...“giết chết” sự sáng tạo		
2	...Nơi làm việc trở nên sạch sẽ và ngăn nắp hơn		
3	...Chỗ làm việc trở nên thuận tiện và an toàn hơn		
4	...Rất phức tạp, đòi hỏi nhiều kỹ thuật		
5	...Mọi người trở nên có kỷ luật hơn		
6	...Mọi người trở nên tự hào với nơi làm việc hơn		
7	...tất cả mọi người phải tham gia		
8	Triết lý Kaizen có tinh thần cải tiến liên tục		
9	Triết lý Kaizen chỉ áp dụng được ở Nhật Bản		
10	Triết lý Kaizen được xây dựng trên cơ sở chu trình PDCA		

BÀI 2

CÁC TRỤ CỘT 5S VÀ CÁC BƯỚC TRIỂN KHAI 5S

MỤC TIÊU

Sau khi học xong, học viên có khả năng:

1. Trình bày được khái niệm, vai trò của các trụ cột 5S và các bước triển khai 5S.
2. Áp dụng được các bước triển khai 5S tại nơi làm việc.
3. Có thái độ tích cực trong việc thực hiện 5S tại đơn vị, nhìn thấy được lợi ích cụ thể mà mỗi trụ cột 5S mang lại cho việc áp dụng phương pháp đem lại hiệu quả làm việc tốt hơn.

NỘI DUNG

1. Tổng quan về năm trụ cột

Năm trụ cột được định nghĩa là Seiri (Sàng lọc) - Seiton (Sắp xếp) - Seiso (Sạch sẽ) - Seiketsu (Săn sóc) - Shitsuke (Sẵn sàng). Bởi vì những từ này đều bắt đầu với chữ S, nên chúng cũng được gọi là 5S.



Hình 2.1. Năm trụ cột của phương pháp 5S

Hệ thống 5S nghe quá đơn giản nên mọi người thường bỏ qua tầm quan trọng của nó. Tuy nhiên, thực tế cho thấy một cơ sở y tế gọn gàng và sạch sẽ:

- Có năng suất cao hơn.
- Tạo ra ít sai sót y khoa.
- Có nghĩa là người bệnh không phải chờ đợi được điều trị quá lâu.

- Là một nơi làm việc an toàn.

2. Mô tả về năm trụ cột và cách thực hiện

2.1. Trụ cột đầu tiên: Seiri - Sàng lọc

2.1.1. Định nghĩa:

Sàng lọc có nghĩa là loại bỏ tất cả những thứ ở nơi làm việc mà không cần thiết cho các quá trình cung cấp dịch vụ, các hoạt động hành chính và lâm sàng.

Để thực hiện, mỗi khoa/phòng phải xác định và phân loại được các dụng cụ, thiết bị, đồ dùng; tần suất sử dụng; mức độ sử dụng (thường xuyên sử dụng, thỉnh thoảng hay không sử dụng).

Nguyên tắc đơn giản: "**Đừng giữ những gì mà khoa/phòng không cần đến**". Bởi các vật dụng thừa sẽ gây ra lãng phí về mặt tiền bạc để cất giữ.

*** Lý do cần áp dụng trụ cột Sàng lọc:**

- Trụ cột Sàng lọc sẽ tạo ra một môi trường làm việc mà ở đó không gian, thời gian, năng lượng và các nguồn lực khác được quản lý và sử dụng một cách hiệu quả.
- Khi thực hiện tốt trụ cột Sàng lọc sẽ giúp giảm thiểu các vấn đề nảy sinh làm gián đoạn công việc.
- Tăng chất lượng sản phẩm, nâng cao năng suất, tăng cường đảm bảo an toàn cho bệnh nhân và nhà cung cấp dịch vụ y tế.

*** Những vấn đề có thể xảy ra nếu không thực hiện Sàng lọc:**

- Trang thiết bị y tế bừa bộn, chiếm diện tích và gây trở ngại khi làm việc. Một số trang thiết bị y tế không dùng đến, để lâu có thể còn là nguồn lây truyền dịch bệnh do không được vệ sinh.
- Thiết bị, vật tư, thuốc bừa bộn sẽ gây tốn thời gian trong việc tìm kiếm. Thậm chí một số loại thuốc có hình dáng giống nhau dễ dẫn đến nhầm lẫn và các thuốc ít dùng nếu không được sàng lọc sẽ dễ bị hết hạn dẫn đến sự cố không đáng có trong thực hành lâm sàng.
- Vật dụng, thuốc men và vật tư không cần thiết gây khó khăn và ảnh hưởng đến một số quy trình trong cung cấp dịch vụ.
- Cần chi một khoản ngân sách để tiếp tục duy trì các vật dụng, thuốc men và vật tư không cần thiết.

2.1.2. Cách thực hiện:

Trước khi tiến hành thực hiện 5S cần:

- Chụp ảnh hiện trường nơi làm việc (cận cảnh, toàn cảnh).

- Trình chiếu cho tất cả mọi người cùng xem (đánh giá ban đầu trước áp dụng 5S).
- Cùng thống nhất các công việc cần làm và cách thức tiến hành.
- Việc chụp ảnh để tạo quyết tâm cho mọi người hướng tới một môi trường làm việc tốt hơn, không bao giờ quay lại sự bẽ bộn ban đầu.

* Bước 1: Phân loại

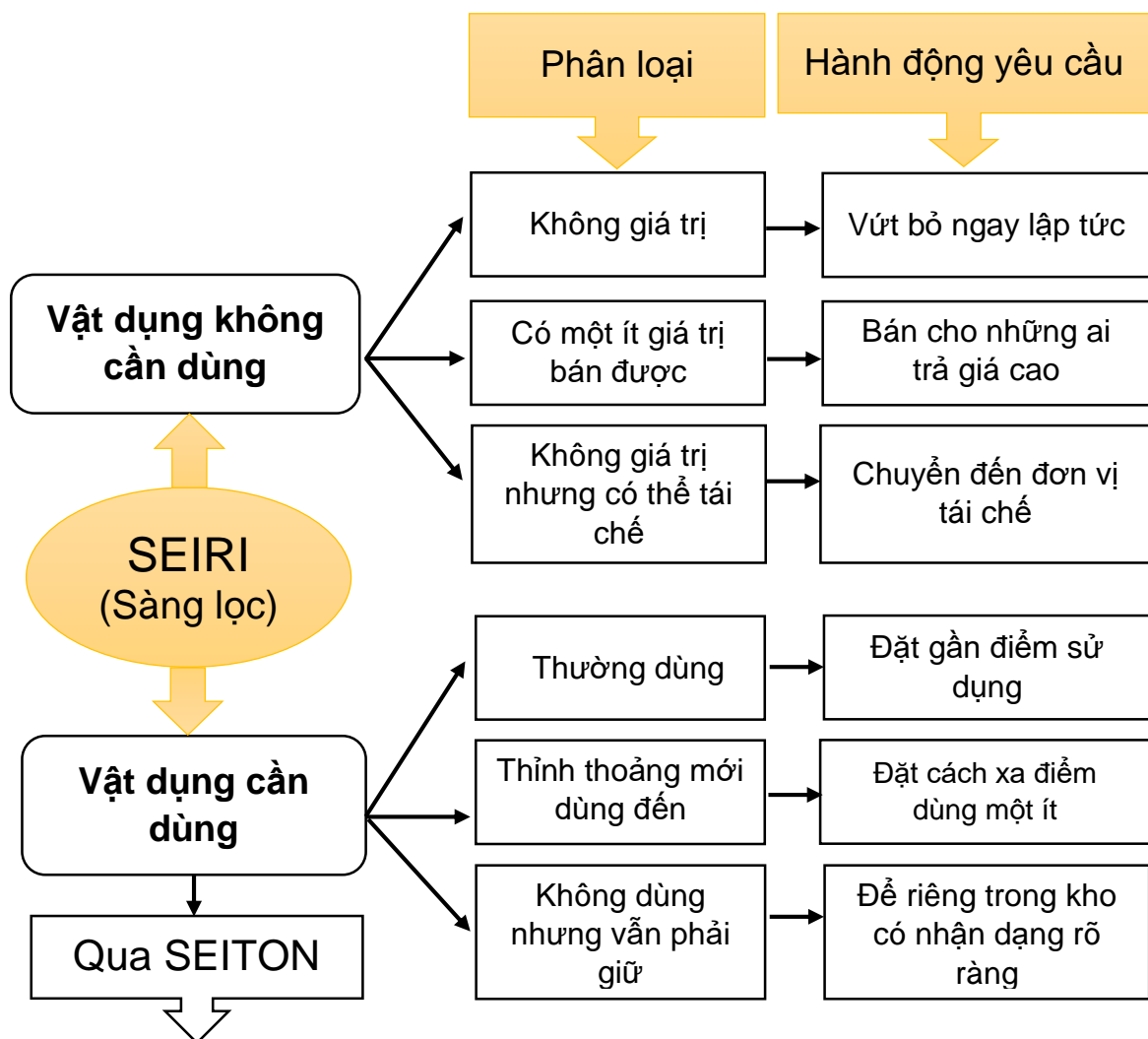
Phân loại nhận diện vật dụng, thuộc men và vật tư không cần dùng và cần dùng. Trả lời hai câu hỏi: "Đây là cái gì?" và "Có cần dùng hay không?".

- Vật dụng không cần dùng: là những vật dụng không có giá trị, hoặc có một ít giá trị bán được và không có giá trị nhưng có thể tái chế.
 - Vật dụng không có giá trị: Là những vật dụng không thể sử dụng được, không thể bán cũng như tái chế để sử dụng lại.
 - Vật dụng có một ít giá trị bán được: Là những vật dụng không còn cần sử dụng tại nơi làm việc nhưng lại có thể sử dụng ở những môi trường khác. Có thể đem bán và thu lại được hiện kim từ vật dụng cần không sử dụng nữa.
 - Vật dụng không có giá trị nhưng có thể tái chế: Là những vật dụng không cần sử dụng tại nơi làm việc, không thể bán được nhưng có thể tái chế thành những vật dụng khác tại các cơ sở tái chế.
- Vật dụng cần dùng: Là những vật dụng có giá trị, cần sử dụng tại nơi làm việc.
 - Thường xuyên dùng: Là những vật dụng được sử dụng thường xuyên trong quá trình làm việc (ống nghe, huyết áp, nhiệt kế...).
 - thỉnh thoảng mới dùng đến: Là những vật dụng có tần suất ít, không thường xuyên (búa kiểm tra phản xạ).
 - Không dùng nhưng vẫn phải giữ: Là những vật dụng không cần sử dụng trong thời gian hiện tại nhưng có thể phải sử dụng trong tương lai hoặc cần lưu trữ cho công việc (Hộp chống shock).

* Bước 2: Hành động yêu cầu

- Vật dụng không cần dùng:
 - Vật dụng không có giá trị: Loại bỏ và di chuyển các vật dụng này ra khỏi nơi làm việc. Phân loại và đưa đi xử lý theo đúng quy định xử lý chất thải.
 - Vật dụng có một ít giá trị bán được: Định giá và rao bán vật dụng cho những ai có nhu cầu sử dụng và trả giá cao nhất.

- Vật dụng không có giá trị nhưng có thể tái chế: Phân loại các vật dụng có thể tái chế sau đó liên hệ với các đơn vị tái chế để xử lý.
- Vật dụng cần dùng:
 - Thường dùng: Đặt các vật dụng gần điểm sử dụng, bố trí vị trí nằm trong tầm mắt có thể thấy và sử dụng dễ dàng.
 - Thỉnh thoảng mới dùng đến: Đặt cách xa vị trí thường xuyên sử dụng nhưng vẫn trong tầm mắt để có thể thấy.
 - Không dùng nhưng vẫn phải giữ: Lưu trữ vào kho và có định dạng nhãn rõ ràng cho từng vật dụng.



Hình 2.2. Sơ đồ thực hiện trụ cột Sàng lọc

2.2. Trụ cột thứ hai: Seiton - Sắp xếp

2.2.1. Định nghĩa:

Sau khi đã loại bỏ các vật dụng không cần thiết thì công việc tiếp theo là tổ chức các vật dụng còn lại một cách hiệu quả theo tiêu chí dễ tìm, dễ thấy, dễ

trả lại. Nguyên tắc chung của Sắp xếp là bất kì vật dụng cần thiết nào cũng có vị trí quy định riêng và kèm theo dấu hiệu nhận biết rõ ràng, thực hiện trụ cột Sắp xếp cần được tuân thủ triệt để các nguyên tắc.

Các hoạt động của trụ cột Sắp xếp cần được "chuẩn hóa". Sự chuẩn hóa có nghĩa là đưa ra phương hướng thống nhất thực hiện các nhiệm vụ và quá trình. Có như vậy thì việc thực hiện Sắp xếp mới đạt được hiệu quả tốt ưu.

*** Lý do cần áp dụng trụ cột Sắp xếp:**

- Sắp xếp rất quan trọng vì nó giảm thiểu mất thời gian cho các hoạt động hành chính và lâm sàng.
- Tránh lãng phí thời gian tìm kiếm đồ vật, vật dụng gây ảnh hưởng đến công việc.
- Tạo thiện cảm cho bệnh nhân khi nhìn vào cơ sở y tế.
- Tạo thói quen làm việc logic không lộn xộn, bừa bộn.

*** Những vấn đề có thể xảy ra nếu không thực hiện Sắp xếp:**

- Lãng phí thời gian di chuyển tìm kiếm đồ vật (ví dụ: nhân viên y tế mất quá nhiều thời gian để tìm kiếm một đồ vật).
- Lãng phí sức lực (ví dụ: nhân viên y tế bức tức, khó chịu khi bỏ cả buổi ra để tìm kiếm hồ sơ bệnh nhân).
- Lãng phí do sai sót (ví dụ: hai loại dịch truyền trong suốt để gần nhau và không có nhãn dán nên nhân viên y tế lấy nhầm và truyền cho bệnh nhân).
- Lãng phí do điều kiện không an toàn (ví dụ: thiết bị y tế để ở lối đi làm cho lối đi nhỏ hơn bệnh nhân dễ vấp té).

2.2.2. Cách thực hiện:

*** Bước 1: Lập bản đồ xác định vị trí**

- Lập sơ đồ nơi làm việc, nêu rõ vị trí cụ thể các trang thiết bị, vật tư, thuốc.
- Vẽ các mũi tên trên sơ đồ mô tả tiến trình công việc, quá trình sử dụng vật phẩm theo thứ tự được đánh số.
- Quan sát kĩ lưỡng sơ đồ thảo luận và đưa ra nguyên tắc sắp xếp hợp lý thuận tiện cho quá trình làm việc.
- Lập sơ đồ sắp xếp thử nghiệm với nguyên tắc và cách sắp xếp được mọi người thống nhất thông qua thảo luận lần đầu.
- Phân tích tính hiệu quả của quá trình này sau đó rút kinh nghiệm và thảo luận đưa ra một nguyên tắc sắp xếp cuối cùng phù hợp nhất.

*** Bước 2: Nhận diện vật dụng**

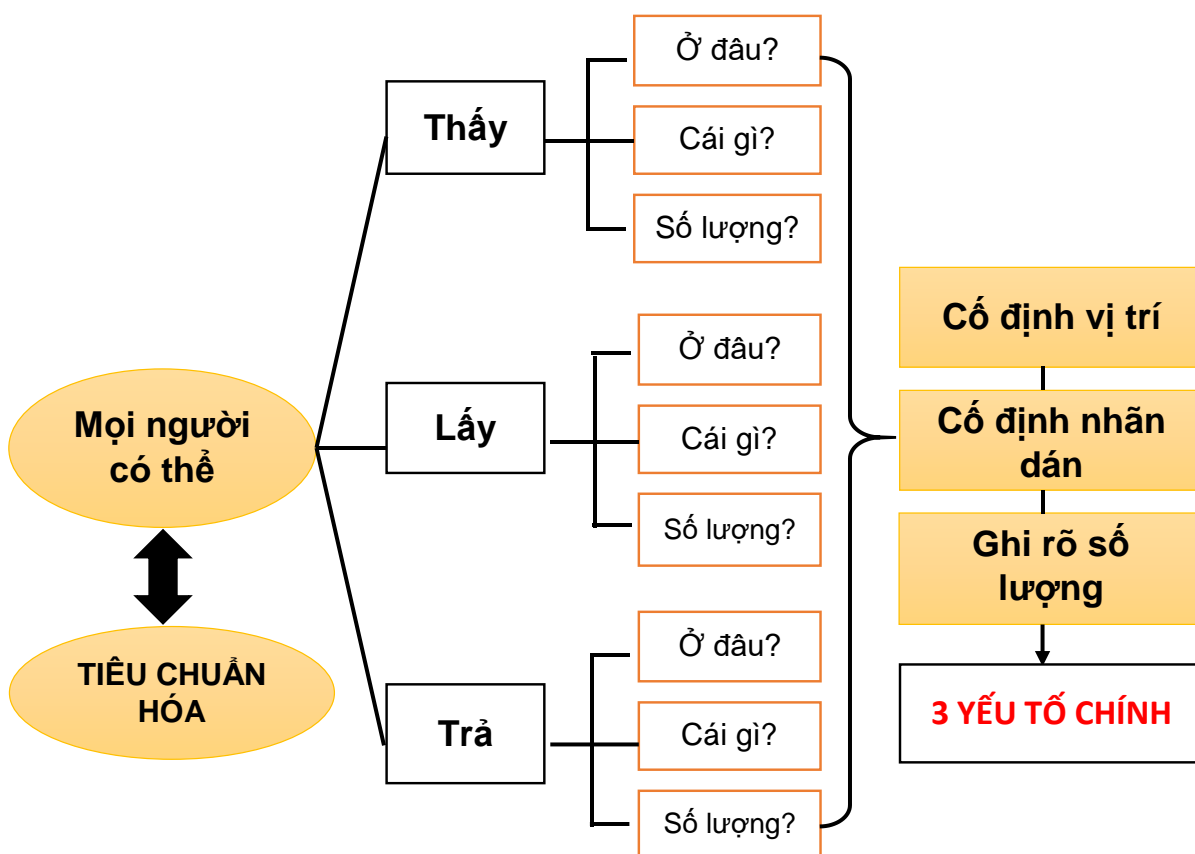
- Áp dụng nguyên tắc “Dễ nhìn - Dễ thấy - Dễ lấy - Dễ trả lại”
- Sử dụng nhãn dán ký hiệu, màu sắc, thứ tự sắp xếp:

Có 3 loại ký hiệu chính:

- Chỉ thị vị trí: cho thấy vị trí vật dụng đang cất giữ.

- Chỉ thị vật dụng: cho thấy vật dụng cụ thể đang được cất giữ tại vị trí đó.
- Chỉ thị số lượng: cho thấy số lượng hiện có của vật dụng đó.
- Sử dụng nhãn dán màu sắc: Nhãn dán màu sắc thường được dùng để chỉ thị phân chia khu vực, chỉ hướng đi đến các khu vực. Sử dụng nhãn dán màu sắc khiến cho người nhìn dễ thấy, bắt mắt hơn và dễ dàng ghi nhớ hơn.

Lưu ý: Các cơ sở y tế nên sử dụng sơn tiêu chuẩn để chuẩn hóa màu sắc nhãn dán nếu sử dụng. Hạn chế tuyệt đối việc sử dụng băng keo vì có thể đó là nơi trú ẩn của các tác nhân gây bệnh.



Hình 2.3. Sơ đồ thực hiện trụ cột Sắp xếp

2.3. Trụ cột thứ ba: Seiso - Sạch sẽ

2.3.1. Định nghĩa:

Sạch sẽ là giữ vệ sinh và ngăn nắp, loại bỏ những chất bẩn, rác thải, những chất gây ô nhiễm môi trường làm việc. Lau chùi, sắp xếp mọi thứ luôn được sạch sẽ và ngăn nắp mọi lúc.

Kiểm tra để đảm bảo mọi thứ đặt đúng vị trí và trong tình trạng tốt, tạo điều kiện thực hiện đơn giản Sàng lọc và Sắp xếp.

* Lý do cần áp dụng trụ cột Sạch sẽ:

- Biến nơi làm việc thành một nơi sạch sẽ, sáng sủa, an toàn vệ sinh cho mọi người.
- Tạo không gian thoải mái để nhân viên y tế có thể làm việc và một môi trường an toàn cho bệnh nhân.
- Đảm bảo mọi thứ đều ở tình trạng tốt nhất trong trường hợp cần sử dụng.
- Giải tỏa stress và căng thẳng, loại bỏ mồ hôi và chất gây ô nhiễm, bảo vệ chống nhiễm trùng, giúp cơ thể và tâm trí đạt trạng thái sẵn sàng.

*** Những vấn đề có thể xảy ra nếu không thực hiện Sạch sẽ:**

- Các khiếm khuyết sẽ khó phát hiện và sửa chữa hơn trong một khu vực lộn xộn.
- Tỷ lệ lây nhiễm tại bệnh viện sẽ tăng lên khi các bề mặt tiếp xúc không được làm sạch liên tục và nhân viên y tế không tuân thủ quy định về rửa tay thường quy.
- Môi trường làm việc thiếu vệ sinh có thể làm suy giảm tinh thần.
- Các thiết bị không được bảo trì đúng hạn sẽ thường xuyên bị hỏng hóc.

2.3.2. Cách thực hiện:

*** Bước 1: Xác định đối tượng**

Đối tượng ở đây được chia làm 3 nhóm chính: vật dụng được lưu trữ, thiết bị và không gian.

- Những vật dụng được lưu trữ bao gồm vật tư, gói công cụ và khay vô trùng,...
- Thiết bị bao gồm những vật dụng phòng thí nghiệm, thiết bị theo dõi, xe cấp cứu, giường, bàn ghế, máy tính,...
- Không gian là những bề mặt thường được sờ chạm như: sàn nhà, khu vực làm việc, sảnh, tường, trụ cột, trần nhà, cửa sổ, kệ, tủ, phòng vệ sinh,...

*** Bước 2: Xác định nhiệm vụ**

- Sử dụng bản đồ phân chia công việc theo từng khu vực, mỗi cá nhân phải chịu trách nhiệm giữ gìn sạch sẽ cho khu vực mà mình được phân công (Không để bất cứ khu vực nào trống, không có người được phân công quản lý. Không tính đến đội ngũ lao công vì họ không hoạt động theo quy trình 24/7 mà chỉ làm theo giờ nên không thể đảm bảo sự sạch sẽ liên tục).
- Lịch trình phân công cụ thể ai chịu trách nhiệm khu vực nào, ngày nào, giờ nào dán tại khu vực làm việc.

*** Bước 3: Thực hiện nhiệm vụ:**

- Tạo ra một quy trình chuẩn cho các công việc của Sạch sẽ - mọi người cần biết rõ quy trình đó để thực hiện đúng cách và sử dụng thời gian của họ một cách hiệu quả.
- Luôn đảm bảo mọi chất bẩn được quét sạch khỏi mọi ngách như khe nứt của sàn, trên tường và xung quanh các cột,...

- Lau sạch mọi vết dơ, bụi và chất bẩn từ bề mặt thường xuyên được chạm vào, bao gồm nội thất, tường, cửa sổ và cửa ra vào.
- Triệt để dọn sạch mọi chất bẩn, chất thải y tế, bụi và các chất lạ khác trên mọi bề mặt.
- Sử dụng chất làm sạch và chất khử trùng thích hợp đối với các chất bẩn có nguy cơ cao và nguy cơ nhiễm khuẩn.
- Kiểm tra và duy trì độ sạch liên tục.

2.4. Trụ cột thứ bốn: Seiketsu - Săn sóc

2.4.1. Định nghĩa:

Săn sóc là kết quả của việc thực hiện 3S đầu Sàng lọc - Sắp xếp - Sạch sẽ duy trì liên tục phát triển mọi lúc mọi nơi. Nguyên tắc 3 không:

- Không vật vô dụng.
- Không bừa bãi
- Không dơ bẩn.

* Lý do cần áp dụng trụ cột Săn sóc:

- Là hành động mang tính chất phòng ngừa.
- Giữ cho điều kiện làm việc tốt nhất.
- Tạo thành các qui tắc, các tiêu chuẩn làm việc (ngắn gọn và trực quan).
- Lập hệ thống đơn giản.

* Những vấn đề có thể xảy ra nếu không thực hiện Săn sóc:

- Tình trạng xuống cấp trở lại mức độ thấp như ban đầu, dù hầu hết các bước của quá trình 5S đã được thực hiện.
- Ngay cả khi đã thực hiện Sàng lọc, Sắp xếp và Sạch sẽ thì chỉ sau một thời gian ngắn, mọi thứ sẽ quay lại như ban đầu, bừa bộn, không vệ sinh.

2.4.2. Cách thực hiện:

“Săn sóc = Sàng lọc bền vững + Sắp xếp bền vững + Sạch sẽ bền vững”

* Bước 1: Phân công trách nhiệm thực hiện 3S (Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ)

Để duy trì 3S mỗi người cần biết rõ trách nhiệm của mình, khi nào thực hiện, thực hiện ở đâu, thực hiện như thế nào.

- Sử dụng các sơ đồ phân công công việc của các trụ cột 3S đã nêu trên.
- Biểu đồ chu kỳ công việc, trong đó liệt kê các việc phải làm trong từng khu vực và đặt tần suất chu kỳ cho từng công việc.

BIỂU ĐỒ CHU KỲ CÔNG VIỆC 5S		Khoa:										
		Người lập bảng:					Ngày:					
		5S					Tần suất					
TT	Mô tả công việc 5S	S1	S2	S3	S4	S5	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Dán nhãn đỏ (hàng quý)	○										○
2	Dán nhãn đỏ (mỗi ca)	○					○					
3	Chỉ báo vị trí		○						○			
4	Chỉ báo vật dụng		○						○			
5	Chỉ báo số lượng		○						○			
6	Quét khu vực chờ			○				○				
7	Quét xung quanh phòng làm việc			○				○				
8	Quét hành lang			○				○				
9	Quét khu vực thực hiện làm sàng			○				○				
10	...											

S1: Sàng lọc
S2: Sắp xếp
S3: Sạch sẽ
S4: Săn sóc
S5: Sẵn sàng
(1) Mỗi ca
(2) Hằng ngày
(3) Hằng tuần
(4) Hằng tháng
(5) Hằng quý
(6) Hằng năm

Hình 2.4. Biểu đồ chu kỳ công việc 5S

*** Bước 2: Lồng ghép 3S vào công việc hằng ngày**

- Đưa việc thực hiện 3S thành một thói quen đối với các nhân viên, hướng nhân viên đến sự tự giác thực hiện để đạt được hiệu quả duy trì lâu dài.
- Có thể sử dụng mô hình “5 phút 5S” để tạo ra một thói quen công việc ngắn gọn và hiệu quả. Như vậy còn làm tăng tính thi đua giữa các khoa phòng khi thực hiện 5S.

*** Bước 3: Kiểm tra mức độ duy trì**

- Sử dụng bảng kiểm để đánh giá mức độ duy trì của Săn sóc theo 3S và xếp theo thang điểm (xem Bài 3).

2.5. Trụ cột thứ năm: Shitsuke - Sẵn sàng

2.5.1. Định nghĩa:

Sẵn sàng mang tính giáo dục mọi người tính tự giác, tạo thành một thói quen, duy trì và tuyên truyền thói quen tốt.

*** Lý do cần áp dụng trụ cột Sẵn sàng:**

- Tuân thủ các qui tắc và các tiêu chuẩn.
- Có tinh thần thái độ cải tiến liên tục.
- Tạo thành thói quen thực hiện 4S trên.
- Tạo sự cạnh tranh lành mạnh.

* Những vấn đề có thể xảy ra nếu không thực hiện Sẵn sàng:

- Việc thực hiện 4S trên không được duy trì, dẫn đến ngất quãng làm tổn phí công sức đã bỏ ra.
- Các hoạt động thực hiện không có tính tập thể và lộn xộn không có quy tắc.
- Không đạt được mục tiêu cải tiến liên tục cho cơ sở y tế.

2.5.2. Cách thực hiện:

Tạo ra các điều kiện để duy trì cam kết cho việc thực hiện 5S.

- **Nhận thức:** Cần hiểu nguyên tắc 5S là gì và tại sao phải duy trì chúng.
- **Thời gian:** Phân bố thời gian thực hiện 5S rõ ràng cụ thể.
- **Cấu trúc:** Có một hệ thống phương thức và quy định thực hiện 5S cụ thể rõ ràng.
- **Hỗ trợ:** Có sự hỗ trợ và công nhận những nỗ lực thực hiện từ lãnh đạo, đồng nghiệp,...
- **Khen thưởng và công nhận:** Tất cả những nỗ lực thực hiện đều phải được khen thưởng.
- **Sự hài lòng và hứng thú:** Việc thực hiện 5S cần thực hiện một cách thoải mái vì lợi của bản thân và cho đơn vị.

3. Vai trò trong thực hiện 5S

3.1. Vai trò của người lãnh đạo

Cũng như việc áp dụng hệ thống chất lượng, vai trò của lãnh đạo là yếu tố quan trọng để dẫn đến thành công. Đối với việc thực hiện 5S cũng vậy, cam kết của lãnh đạo cần được thể hiện ngay từ giai đoạn ra quyết định, sau đó tới việc cung cấp các nguồn lực cần thiết để thực hiện cũng như duy trì trong tương lai. Vai trò này bao gồm:

- Giáo dục bản thân và đồng nghiệp các khái niệm, công cụ và kỹ thuật 5S.
- Cho phép thời gian thực hiện và tạo lịch trình cho công việc này.
- Cung cấp các nguồn lực để thực hiện 5S.
- Ghi nhận và hỗ trợ những nỗ lực thực hiện 5S.
- Khuyến khích tham gia sáng tạo của tất cả các nhân viên, lắng nghe ý kiến của họ và thực hiện nó.
- Tạo phần thưởng cho những nỗ lực thực hiện 5S.
- Có mặt nơi làm việc để giám sát các công việc đang thực hiện, luôn trong trạng thái nắm rõ tình hình thực hiện 5S tại đơn vị.

3.2. Vai trò của nhân viên

Nhân viên có vai trò vô cùng quan trọng, là lực lượng nòng cốt để có thể thực hiện tốt 5S. Vai trò này bao gồm:

- Tiếp tục tìm hiểu thêm về việc thực hiện 5S.
- Giúp tuyên truyền cho các đồng nghiệp về 5S.
- Nhiệt tình thực hiện 5S.
- Đưa ra cho người giám sát hoặc quản lý của bạn những ý tưởng sáng tạo để thực hiện tốt 5S.
- Tham gia đầy đủ các hoạt động 5S của đơn vị.

4. Các bước thực hiện 5S

Bước 1: Chuẩn bị

- Ban Lãnh đạo cần hiểu đúng triết lý và các lợi ích của việc áp dụng 5S.
- Ban Lãnh đạo và các cán bộ chủ chốt tổ chức đi tham quan các mô hình thực hành tốt 5S (nếu có thể).
- Lãnh đạo cao nhất cam kết thực hiện 5S trong tổ chức.
- Thành lập nhóm công tác 5S: xây dựng chính sách và mục tiêu 5S.
- Bổ nhiệm cán bộ phụ trách chương trình 5S tại các vị trí.
- Đào tạo 5S cho các cán bộ tham gia điều phối chương trình 5S.

Bước 2: Lãnh đạo công bố chính thức về chương trình 5S

- Lãnh đạo cao nhất công bố chính thức về chương trình áp dụng 5S trong tổ chức.
- Ban Lãnh đạo giải thích rõ mục tiêu của chương trình 5S cho tất cả cán bộ, nhân viên.
- Thiết lập và công bố sơ đồ phân công thực hiện 5S tại từng khu vực.
- Tuyên truyền chương trình 5S trong tổ chức bằng các khẩu hiệu, biểu ngữ, bảng tin, xây dựng góc 5S cho từng bộ phận/phòng ban.
- Đào tạo chung về 5S cho toàn bộ nhân viên.

Bước 3: Tổ chức tổng vệ sinh

- Phát động, lên kế hoạch ngày tổng vệ sinh trong toàn đơn vị.
- Phân công các nhóm chịu trách nhiệm cho từng khu vực được phân công.
- Đảm bảo cung cấp đầy đủ các dụng cụ vệ sinh.
- Thực hiện ngày tổng vệ sinh trong toàn đơn vị.
- Tiến hành loại bỏ ngay những đồ vật không cần thiết trong quá trình tổng vệ sinh.
- Lập kế hoạch và tổ chức ngày tổng vệ sinh toàn cơ quan, đơn vị.

Bước 4: Seiri - Sàng lọc ban đầu

- Xây dựng tiêu chuẩn loại bỏ đối với các đồ vật không cần thiết.
- Tất cả mọi người tập trung nhận biết và phân loại các đồ vật không cần thiết để loại bỏ.
- Những đồ vật không cần thiết nhưng đắt tiền phải được đánh giá, phân loại để ngăn ngừa sự lãng phí.

Bước 5: Thực hiện Seiri, Seiton và Seiso hàng ngày

- Sàng lọc - Seiri: Loại bỏ các đồ vật không cần thiết hoặc không sử dụng.
- Sắp xếp - Seiton: Cải tiến vị trí và phương pháp sắp xếp đồ vật để rút ngắn thời gian tìm kiếm đồ vật, thuận tiện cho việc sử dụng.
- Sạch sẽ - Seiso: Thiết lập lịch vệ sinh hàng ngày để tạo môi trường làm việc sạch sẽ, tiện lợi.
- Khuyến khích cán bộ, nhân viên tham gia các hoạt động sáng kiến, cải tiến.

Bước 6: Đánh giá định kỳ thực hành 5S

- Thiết lập kế hoạch đánh giá 5S và các cơ chế khuyến khích.
- Thực hiện các cuộc đánh giá 5S định kỳ.
- Phát động thi đua giữa các phòng/đơn vị để nâng cao hiệu quả của chương trình.
- Trao giải thưởng cho các nhóm, cá nhân có đóng góp tích cực.
- Tổ chức các đoàn tham quan, chia sẻ kinh nghiệm với các đơn vị Thực hành tốt 5S khác.
- Tổ chức thi đua với các đơn vị áp dụng 5S khác để duy trì chương trình.

BÀI ĐỌC THÊM

Dán nhãn đỏ (Red tag) trong 5S

Nhãn đỏ rất hữu dụng cho Sàng lọc, khi mà không quyết định được vật dụng nào đó có cần thiết hay không, trên nhãn đỏ ghi nhận những thông tin cần thiết và được dính vào vật dụng.

Nếu vật dụng không được sử dụng trong vòng 1 tháng: Tương đương với không cần thiết. Nếu vật dụng được sử dụng trong 1 tháng là cần thiết.

Quy trình dán nhãn đỏ được chia thành 7 bước:

- **Bước 1: Khởi động kế hoạch Red tag**
 - Thành lập một đội.
 - Tập trung lập danh sách vật dụng, vật tư.
 - Lập kế hoạch thực hiện dán nhãn đỏ.
 - Bố trí khu vực trữ vật được gắn nhãn đỏ.
 - Lên kế hoạch loại bỏ vật dụng được gắn nhãn đỏ.
- **Bước 2: Xác định đối tượng Red tag**
 - Những loại vật dụng có thể cần để đánh giá: thiết bị, công cụ, vật tư và không gian.
 - Nơi tiến hành việc dán nhãn. Xác định một khu vực nhỏ và đánh giá tốt khu vực ấy, tốt hơn việc xác định một khu vực lớn mà không đánh giá một cách toàn vẹn trong khoảng thời gian giới hạn cho phép.
- **Bước 3: Xác định các tiêu chí Red tag**

Xác lập các tiêu chuẩn rõ ràng cho những vật dụng cần thiết hay không cần thiết. Các yếu tố chính để quyết định tính thiết yếu của vật dụng bao gồm:

- Sự hữu dụng của vật dụng trong công việc
- Tần suất sử dụng
- Tình trạng sử dụng

Mỗi đơn vị cần thiết lập cho mình các tiêu chí dán nhãn đỏ riêng, và các khoa phòng sẽ tự sửa đổi tiêu chuẩn này cho phù hợp với nhu cầu.

- **Bước 4: Làm Red tag**

Red tag được thiết kế để hỗ trợ quá trình ghi chép thông tin vật dụng. Nhiều loại thông tin trên một nhãn dán có thể bao gồm:

- Phân loại: Cung cấp thông tin tổng quát về loại vật dụng (ví dụ: vật tư hay thiết bị)
- Tên vật dụng, số tham chiếu hay số seri
- Số lượng: Cho biết số lượng vật dụng.
- Lý do: Giải thích vì sao vật dụng được dán nhãn đỏ.
- Giá trị: Giá trị tiền mặt của vật dụng.
- Ngày: Ngày dán nhãn đỏ cho vật dụng đó.

Vật liệu làm nhãn dán đỏ có thể là giấy màu đỏ, băng keo dày màu đỏ, bút mực đỏ viết trên giấy trắng,... Nhãn dán đỏ có thể được ép thành phiếu để có thể tái sử dụng.

The image shows two examples of 5S Red Tag forms. Both are red cards with a white hole punch at the top. The left card is titled "5S RED TAG" and contains the following fields and checkboxes:

- Tên: _____
- Số lượng: _____
- HSD: _____
- Số hiệu: _____
- Phân loại:
 - Thiết bị VP
 - Hồ sơ y khoa
 - Dụng cụ VP
 - Thiết bị y tế
 - Vật tư y tế
 - Dụng cụ y tế
 - Thuốc
 - Khác: _____
- Tình trạng:
 - Đã sử dụng
 - Hư hỏng
 - Đang sử dụng
 - Khác
 - Mới

The right card is also titled "5S RED TAG" and contains the following fields and checkboxes:

- Lý do:
 - Hư hỏng
 - Lưu kho
 - Ít sử dụng
 - Khác: _____
 - Không cần dùng
- Thông tin:
 - Người ghi: _____
 - Ngày: _____
 - Ngày hủy: _____
 - Nơi lưu: _____
 - Mã số tag: _____

Hình 2.5. Hình nhãn đỏ (Red tag)

- **Bước 5: Sử dụng Red tag**

Khi đã xác định được vật dụng cần sử dụng nhãn dán đỏ và tiến hành làm nhãn dán đỏ thì cần thực hiện gắn nhãn dán lên các vật dụng đã xác định. Thực hiện dán đúng tránh xảy ra sai sót, nhầm lẫn. Dán nhãn ở các vị trí dễ thấy dễ quan sát và kiểm soát.

- **Bước 6: Đánh giá vật dụng có Red tag**

Trong bước này, các tiêu chuẩn đã thiết lập ở bước 3 được sử dụng để đánh giá những việc cần làm với các vật dụng được dán nhãn đỏ, bao gồm:

- Giữ nguyên vị trí của vật dụng.
- Lưu trữ vật dụng tách biệt khỏi khu làm việc.
- Giữ vật dụng tại khu chứa vật được dán nhãn đỏ cục bộ để chờ đánh giá.
- Loại bỏ vật dụng.
- Tặng cho các tổ chức từ thiện.
- Phân phối đến các bộ phận khác trong đơn vị.
- Gửi đến các khu vực lưu trữ dán nhãn đỏ trung tâm.

<i>Xử lý</i>	<i>Mô tả</i>
Vứt bỏ	Loại bỏ đồ thải hay tiêu hủy những vật dụng không cần thiết hay không dùng được trong mọi mục đích.
Tặng	Tặng những vật dụng không cần thiết, cũ hay thậm chí quá hạn cho tổ chức từ thiện.
Bán	Bán lại cho các tổ chức khác những vật dụng không cần thiết hay không dùng được trong mọi mục đích.
Cho mượn	Cho các bộ phận hay khoa phòng trong đơn vị của bạn mượn tạm thời.
Phân bố	Phân phối cố định đến các bộ phận/khoa phòng khác.
Khu vực trữ vật có Red tag	Chuyển vật dụng đến khu vực trữ dán nhãn đỏ trung tâm phân phối lại, lưu trữ loại hay loại bỏ.

- **Bước 7: Lưu trữ tài liệu về việc sử dụng Red tag**

Mỗi đơn vị có những nhu cầu riêng trong việc lưu trữ tài liệu và báo cáo về việc vận chuyển, sử dụng và giá trị cấu thiết bị, thuốc men và vật tư. Chính vì thế, mỗi đơn vị cần tạo lập một hệ thống riêng để đăng nhập và truy xuất những thông tin cần thiết về việc sử dụng Red tag. Hệ thống này bao gồm những sổ ghi chép tay ở mỗi bộ phận và tại khu vực lưu trữ vật dụng dán nhãn đỏ hoặc có thể nhập dữ liệu vật dụng dán nhãn đỏ vào máy tính.

ĐỐI VỚI SỬ DỤNG NHÃN DÁN ĐỊNH DẠNG: Sử dụng nhãn dán có màu sắc để phân biệt các loại vật dụng. Nhãn dán phải có ghi thông tin cụ thể về tên, số lượng, hạn dụng,... các thông tin cần thiết để dễ dàng nhận dạng khi sắp xếp và lưu trữ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phương pháp 5S trong y tế - Thomas L. Jackson, Rona Consulting Group & Productivity Press
2. Hướng dẫn áp dụng thực hành tốt 5S để cải tiến năng suất, trang web: <https://www.slideshare.net/tuandn137/bai-giang-5-s-63977024>
3. Nguyên tắc 5S và các loại lãng phí, trang web: <https://www.slideshare.net/VoHa1/nguyn-tc-5s-v-cc-loi-lng-phbsts-l-quc-trung>
4. Nguyên tắc 5S đã làm nên thành công của người Nhật Bản, Trang web: <https://vnresource.vn/hrmblog/nguyen-tac-5s-lam-nen-thanh-cong-cua-nguoi-nhat-ban/>
5. Manual for Implementation of 5S in Hospital Setting, Directorate General of Health Services Ministry of Health and Family Welfare, 2015, ULR: https://www.jica.go.jp/project/bangladesh/002/materials/ku57pq00001gtcss-att/Implementation_of_5S_in_Hospital-Setting.pdf
6. Tài liệu hướng dẫn thực hiện Kaizen và 5S, Trung tâm Năng suất Việt Nam.

CÂU HỎI LƯỢNG GIÁ

I. Điền các từ còn thiếu vào chỗ trống:

1. Khi thực hiện 5S, các cơ sở y tế gọn gàng và sạch sẽ, từ đó dẫn đến:

- Có năng suất cao hơn.
-
- Có nghĩa là người bệnh không phải chờ đợi được điều trị quá lâu.
-

2. Sàng lọc có nghĩa là ...(1)... tất cả những thứ ở nơi làm việc mà ...(2)... cho các quá trình cung cấp dịch vụ và các hoạt động hành chính và lâm sàng..

- (1)
- (2)

3. Nguyên tắc chung của Sắp xếp là bất kì vật dụng cần thiết nào cũng có ...(1)... quy định riêng và kèm theo ...(2)... nhận biết rõ ràng

- (1)
- (2)

4. “Sạch sẽ” là giữ vệ sinh và ngăn nắp, loại bỏ những chất bẩn, rác thải, những chất gây ô nhiễm môi trường làm việc. Lau chùi, sắp xếp ...(1)... luôn được sạch sẽ và ...(2)... mọi lúc.

- (1)
- (2)

5. Sẵn sàng là kết quả của việc thực hiện 3S đầu Sàng lọc - Sắp xếp - Sạch sẽ duy trì liên tục phát triển mọi lúc mọi nơi. Nguyên tắc 3 không:

1. Không vật vô dụng.
2. Không
3. Không

6. Sẵn sàng: Mang tính giáo dục mọi người tính tự giác, tạo thành một thói quen, duy trì và thói quen tốt.

7. Nhân viên có vai trò vô cùng quan trọng, là lực lượng nòng cốt để có thể thực hiện tốt 5S. Vai trò này bao gồm:

- Tiếp tục tìm hiểu thêm về việc thực hiện 5S.
-
- Nhiệt tình thực hiện 5S.
- Đưa cho người giám sát hoặc quản lý của bạn nhưng ý tưởng sáng tạo để thực hiện tốt 5S.
-

II. Lựa chọn đáp án đúng nhất:

1. Ý nghĩa của từ 5S?

- A. Sàng lọc – Sắp xếp – Sạch sẽ - Săn sóc – Sẵn sàng.
- B. Sàng lọc – San sẻ - Sắp xếp – Sạch sẽ - Sẵn sàng.
- C. Sắp xếp – Sẵn sàng – Sôi nổi – Sàng lọc – Săn sóc.
- D. Sàng lọc - Sắp xếp – Săn sóc – Sẵn sàng – Sạch sẽ.

2. Mục tiêu của mô hình 5S?

- A. Nhằm tổ chức, bố trí những khu vực làm việc một cách hợp lý.
- B. Giữ gìn vệ sinh nơi làm việc.
- C. Giúp nhân viên làm việc theo nguyên tắc và các tiêu chuẩn.
- D. Tất cả đáp án đều đúng.

3. Đối tượng chịu trách nhiệm và tham gia thực hiện mô hình 5S?

- A. Nhân viên y tế
- B. Lãnh đạo đơn vị.
- C. Lãnh đạo các khoa, phòng.
- D. Tất cả mọi người trong tổ chức

4. Dễ tìm – Dễ thấy – Dễ lấy – Dễ trả lại là các từ để miêu tả trụ cột nào trong 5S?

- A. Sàng lọc
- B. Sắp xếp
- C. Sạch sẽ
- D. Săn sóc
- E. Sẵn sàng

5. “Làm cho công việc dễ dàng hơn bằng cách loại bỏ chướng ngại vật” là miêu tả của trụ cột nào trong 5S?

- A. Sàng lọc
- B. Sắp xếp
- C. Sạch sẽ
- D. Săn sóc
- E. Sẵn sàng

6. “Nơi làm việc trong lành, môi trường làm việc sạch sẽ ” là miêu tả của trụ cột nào trong 5S?

- A. Sàng lọc
- B. Sắp xếp
- C. Sạch sẽ
- D. Săn sóc
- E. Sẵn sàng

7. “Giáo dục sự tự giác và tinh thần thái độ cải tiến liên tục” là miêu tả trụ cột nào trong 5S?

- A. Sàng lọc

- B. Sắp xếp
C. Sạch sẽ
D. Săn sóc
E. Sẵn sàng
8. “Xây dựng và hình thành các tiêu chuẩn, nguyên tắc” là miêu tả trụ cột nào trong 5S?
A. Sàng lọc
B. Sắp xếp
C. Sạch sẽ
D. Săn sóc
E. Sẵn sàng
9. Lợi ích của việc ứng dụng mô hình 5S?
A. Nâng cao ý thức làm việc có hiệu quả.
B. Tạo cảnh quan đẹp tại nơi làm việc.
C. Phòng tránh lãng phí.
D. Nâng cao sự tin cậy của bệnh nhân.
E. Tất cả các đáp án trên đều đúng.
10. Các hoạt động nào sau đây cần được áp dụng vào mô hình 5S? (Có thể chọn nhiều đáp án)
A. Tinh thần thoải mái khi làm việc trong phòng làm việc có không gian thoáng mát, sạch sẽ, gọn gàng.
B. Một nhân viên không làm đúng quy định của tổ chức làm ảnh hưởng đến tất cả mọi người trong tổ chức.
C. Có tinh thần học hỏi và thái độ cải tiến liên tục trong quá trình làm việc.
D. Tất cả đáp án trên đều đúng.

III. Chọn đáp án đúng/sai:

TT	Câu hỏi	Đáp án	
		Đúng	Sai
1	Thực hành tốt 5S trong bệnh viện sẽ giảm nguy cơ sự cố y khoa.		
2	Thực hành tốt 5S trong các cơ sở sẽ tạo dựng một môi trường làm việc an toàn.		
3	Những loại thuốc cấp cứu mặc dù không dùng nhưng vẫn phải để lại, không thể “sàng lọc” được.		
4	Tất cả những vật dụng không có giá trị đều sàng lọc, loại bỏ.		
5	Sắp xếp rất quan trọng vì nó giảm thiểu mất thời gian cho các hoạt động hành chính và lâm sàng.		
6	Khi mã hóa màu sắc nhãn dán có thể dùng băng keo màu.		
7	Thực hiện 5S sẽ làm giảm tỷ lệ nhiễm khuẩn bệnh viện.		
8	Nếu không thực hiện trụ cột 5S sẽ không có thực hành tốt 5S.		
9	Để triển khai thực hành 5S hiệu quả, cần đào tạo cho những cán bộ chủ chốt về các trụ cột 5S.		
10	Nên hướng dẫn triển khai thực hiện 5S cho cả người bệnh, người nhà người bệnh trong bệnh viện.		

BÀI 3

DUY TRÌ THỰC HÀNH 5S VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN 5S

Mục tiêu:

Sau khi học xong, học viên có khả năng:

1. Trình bày được các điểm quan trọng trong duy trì thực hiện 5S.
2. Trình bày được nguyên tắc đánh giá thực hiện 5S.
3. Sử dụng được bộ công cụ đánh giá thực hiện 5S.
4. Thay đổi thái độ trong giám sát, đánh giá thực hiện 5S, nhận thức được vai trò, tầm quan trọng trong đánh giá thực hiện 5S.

NỘI DUNG

1. Tổng quan

Có rất nhiều tổ chức áp dụng phương pháp 5S trong quản lý, cải tiến chất lượng, trong quá trình triển khai thực hành tốt 5S, phong trào tại các tổ chức thường rất sôi nổi, hiệu quả trong giai đoạn đầu, với các hoạt động: Sàng lọc (S1), Sắp xếp (S2) và Sạch sẽ (S3) và mang đến nhiều thay đổi rõ ràng về trực quan; nhưng đến giai đoạn sau khoảng 4 - 6 tháng, thậm chí có tổ chức chỉ áp dụng khoảng 2 - 4 tuần, phong trào thường khó duy trì. Rất nhiều tổ chức đặt câu hỏi: Sau 3S đầu, làm thế nào có thể triển khai và duy trì được 3S đầu này?

Một trong những lý do chính khó duy trì đó là việc khó tạo thành thói quen mỗi ngày đều thực hiện S1, S2, S3, để duy trì 5S, cần có cơ chế giám sát, đánh giá, kiểm tra để đảm bảo trong giai đoạn đầu, các hoạt động S1, S2, S3 được thực hiện mỗi ngày. Sau nhiều tháng duy trì, các hoạt động 5S sẽ trở thành thói quen của người lao động.

Để triển khai và duy trì thành công lợi ích của chương trình 5S, trước hết phải có cam kết của lãnh đạo, sự tham gia của toàn thể nhân viên, nhưng quan trọng hơn là phải có các hoạt động đánh giá, giám sát định kỳ để đảm bảo việc duy trì và cải tiến các kết quả đã đạt được. Một bản tiêu chí đánh giá rõ ràng cùng với đội ngũ chuyên gia đủ năng lực là những yêu cầu thiết yếu để tổ chức có thể tiến hành các cuộc đánh giá 5S một cách hiệu quả và nhất quán.

2. Nguyên tắc đánh giá thực hành tốt 5S

Có nhiều cách đánh giá thực hành tốt 5S, tuy nhiên thường khuyến cáo đánh giá các tiêu chí theo 7 nhóm yêu cầu và sắp xếp theo mô hình cấu trúc gồm:

1. Vai trò của lãnh đạo
2. SEIRI - Sàng lọc
3. SEITON - Sắp xếp
4. SEISO - Sạch sẽ
5. SEIKETSU - Săn sóc
6. SHITSUKE - Sẵn sàng
7. Kết quả thực hành 5S

2.1. Vai trò của lãnh đạo

Lãnh đạo cao nhất có vai trò trong việc định hướng, tổ chức thực hiện, theo dõi, đánh giá, duy trì và cải tiến thực hành 5S trong tổ chức, đồng thời đánh giá việc thúc đẩy nhận thức về 5S trong toàn tổ chức và việc cung cấp các nguồn lực một cách thích hợp để thực hiện và duy trì hoạt động 5S. Lãnh đạo cao nhất của tổ chức phải thể hiện cam kết xây dựng, duy trì và cải tiến hệ thống thực hành tốt 5S như:

Thiết lập chính sách 5S

- Đảm bảo việc tuyên truyền và thấu hiểu chính sách 5S trong toàn tổ chức.
- Đảm bảo mục tiêu và kế hoạch triển khai 5S được thiết lập tại các cấp thích hợp.
- Đảm bảo cung cấp kịp thời các nguồn lực cần thiết để triển khai 5S, bao gồm cả hoạt động đào tạo các đánh giá viên 5S và tham quan học hỏi các mô hình thực hành tốt 5S.
- Xem xét định kỳ hoạt động thực hành 5S bao gồm cả kết quả thực hiện các mục tiêu đã hoạch định. Lưu hồ sơ kết quả xem xét và các hoạt động phát sinh từ việc xem xét.

Cơ cấu tổ chức và hệ thống khuyến khích

- Lãnh đạo cao nhất phải phân công trách nhiệm triển khai Thực hành tốt 5S và động viên, khuyến khích mọi người trong tổ chức tham gia, bao gồm:
 - Bổ nhiệm cán bộ phụ trách chương trình 5S chịu trách nhiệm điều phối các hoạt động đào tạo, triển khai thực hiện, theo dõi, đánh giá và duy trì hoạt động 5S.
 - Phân công trách nhiệm triển khai 5S tại từng phòng ban, khu vực và công bố trong toàn tổ chức.
 - Đào tạo, giáo dục và tuyên truyền về Thực hành tốt 5S trong toàn tổ chức.
 - Khuyến khích, ghi nhận và động viên sự tham gia và chia sẻ của mọi người.

2.2. SEIRI – Sàng lọc

Đánh giá việc hoạch định, triển khai và duy trì hoạt động SEIRI - Sàng lọc bao gồm:

- Lập kế hoạch và thực hiện các cuộc tổng vệ sinh định kỳ.
- Xây dựng tiêu chí phân loại các đồ vật cần thiết và không cần thiết.
- Xác định và tiến hành phân loại các đồ vật cần thiết và không cần thiết cho công việc.
- Loại bỏ các đồ vật không cần thiết tại nơi làm việc.
- Xác định nguyên nhân và hành động khắc phục cần thực hiện để giảm thiểu việc lưu trữ những đồ vật không cần thiết tại nơi làm việc.

2.3 SEITON – Sắp xếp

Đánh giá việc thực hiện và duy trì hoạt động SEITON - Sắp xếp nhằm:

- Xây dựng các nguyên tắc tổ chức, sắp xếp các đồ vật cần thiết nhằm đảm bảo tính sẵn có, thuận tiện, an toàn khi sử dụng và giảm thiểu các lãng phí.
- Đảm bảo sự thông hiểu và thực hành các nguyên tắc này tại nơi làm việc.
- Thực hiện và duy trì các dấu hiệu nhận biết thích hợp đối với các đồ vật tại các khu vực

2.4. SEISO – Sạch sẽ

Đánh giá thực hiện và duy trì hoạt động SEISO - Sạch sẽ bao gồm:

- Lập kế hoạch và thực hiện các hoạt động SEISO định kỳ.
- Thực hiện làm vệ sinh kết hợp với hoạt động kiểm tra.
- Xác định rõ ràng trách nhiệm thực hiện, trách nhiệm kiểm tra và phương pháp thực hiện SEISO tại các khu vực.
- Ban hành các văn bản hướng dẫn và chuẩn mực kiểm tra, chấp nhận cần thiết.
- Tổ chức các hoạt động theo dõi và đánh giá định kỳ việc thực hiện SEISO, đặc biệt chú ý tại các khu vực có ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm, môi trường và an toàn cho người lao động.
- Xác định các nguyên nhân và thực hiện các biện pháp khắc phục/phòng ngừa thích hợp đối với những phát hiện trong quá trình thực hiện SEISO, bao gồm cả các hành động cần thiết để chặn nguồn gây bản.

2.5. SEIKETSU – Săn sóc

Đánh giá việc thực hiện và duy trì hoạt động SEIKETSU - Săn sóc thông qua việc:

- Tiêu chuẩn hoá hoạt động “Sàng lọc”, “Sắp xếp” và “Sạch sẽ”. Đảm bảo các hoạt động trên được thực hiện thường xuyên, tự giác.
- Thiết lập và áp dụng các quy tắc và chuẩn mực về kiểm soát và quản lý trực quan trong toàn tổ chức.
- Thiết lập và áp dụng tiêu chuẩn về mã màu tại các khu vực.
- Tiến hành đánh giá định kỳ hoạt động 5S theo kế hoạch. Lập chương trình đánh giá dựa trên mức độ quan trọng của các khu vực được đánh giá và kết quả của lần đánh giá trước đó.
- Xác định chuẩn mực, phạm vi, tần suất và phương pháp đánh giá. Cán bộ đánh giá 5S phải được đào tạo, có đủ năng lực và độc lập với hoạt động được đánh giá. Lưu trữ hồ sơ đánh giá 5S và các hành động phát sinh từ hoạt động đánh giá.
- Xem xét và thực hiện kịp thời các biện pháp khắc phục thích hợp đối với các nội dung chưa phù hợp và các khuyến nghị sau đánh giá.
- Xây dựng và thực hiện cơ chế khuyến khích sự tham gia và ghi nhận kết quả của các nhóm/cá nhân Thực hành tốt 5S.

2.6. SHITSUKE – Sẵn sàng:

Đánh giá việc thực hiện và duy trì hoạt động SHITSUKE - Sẵn sàng thông qua quá trình

- Theo dõi và đánh giá mức độ tuân thủ các nguyên tắc, quy định và chuẩn mực Thực hành tốt 5S trong toàn tổ chức.
- Tuyên truyền và quảng bá về 5S, kết quả Thực hành tốt 5S, các bài học kinh nghiệm từ việc áp dụng trong toàn tổ chức.
- Thực hiện công tác giáo dục, đào tạo và đào tạo lại về Thực hành tốt 5S.

2.7. Kết quả thực hành tốt 5S

Đánh giá kết quả Thực hành tốt 5S trong lĩnh vực năng suất, chất lượng và hiệu quả hoạt động của tổ chức, bao gồm:

- Kết quả hiện tại và xu hướng của các chỉ số chủ yếu về chất lượng sản phẩm/dịch vụ; sơ đồ và bảng biểu (nếu có) để minh họa cho các dữ liệu tương ứng.
- Mức độ giảm thiểu các lãng phí, kết quả và/hoặc các chỉ số chủ yếu trước và sau khi Thực hành tốt 5S.
- Kết quả khảo sát thông tin phản hồi nội bộ.
- Các chỉ số về an toàn lao động.
- Chỉ số về sáng kiến cải tiến chất lượng.
- Thông tin phản hồi của khách hàng và cộng đồng (nếu có).
- Kết quả so sánh và đối chiếu với các chuẩn so sánh.
- Các chỉ số đo lường thích hợp khác.

3. Công cụ đánh giá thực hiện 5S

3.1. Bảng kiểm đánh giá các bước triển khai 5S:

Sử dụng bảng kiểm đánh giá các bước triển khai 5S trong tổ chức là cần thiết, bởi thông qua bảng kiểm biết tổ chức đã thực hiện những bước nào, từ đó có thể phân tích được những vấn đề đạt được, vấn đề tồn tại để có các giải pháp nâng cao chất lượng.

Nội dung	Có	Không
Bước 1: Chuẩn bị		
- Ban Lãnh đạo cần hiểu đúng triết lý và các lợi ích của việc áp dụng 5S		
- Ban Lãnh đạo và các cán bộ chủ chốt tổ chức đi tham quan các mô hình thực hành tốt 5S (nếu có thể)		
- Lãnh đạo cao nhất cam kết thực hiện 5S trong tổ chức		
- Thành lập nhóm công tác 5S: xây dựng chính sách và mục tiêu 5S		
- Bổ nhiệm cán bộ phụ trách chương trình 5S tại các vị trí		
- Đào tạo 5S cho các cán bộ tham gia điều phối chương trình 5S		
Bước 2: Lãnh đạo công bố chính thức về chương trình 5S		
- Lãnh đạo cao nhất công bố chính thức về chương trình áp dụng 5S trong tổ chức		
- Ban Lãnh đạo giải thích rõ mục tiêu của chương trình 5S cho tất cả cán bộ, nhân viên		
- Thiết lập và công bố sơ đồ phân công thực hiện 5S tại từng khu vực		
- Tuyên truyền chương trình 5S trong tổ chức bằng các khẩu hiệu, biểu ngữ, băng tin, xây dựng góc 5S cho từng bộ phận/phòng ban		
- Đào tạo chung về 5S cho toàn bộ nhân viên		
Bước 3: Tổ chức tổng vệ sinh		
- Phát động, lên kế hoạch ngày tổng vệ sinh trong toàn đơn vị		
- Phân công các nhóm chịu trách nhiệm cho từng khu vực được phân công.		
- Đảm bảo cung cấp đầy đủ các dụng cụ vệ sinh		
- Thực hiện ngày tổng vệ sinh trong toàn đơn vị		
- Tiến hành loại bỏ ngay những đồ vật không cần thiết trong quá trình tổng vệ sinh		
- Lập kế hoạch và tổ chức ngày tổng vệ sinh để duy trì cấp khoa, phòng, bộ phận		
Bước 4: Seiri - Sàng lọc ban đầu		
- Xây dựng tiêu chuẩn loại bỏ đối với các đồ vật không cần thiết		
- Tất cả mọi người tập trung nhận biết và phân loại các đồ vật không cần thiết để loại bỏ		
- Những đồ vật không cần thiết nhưng đắt tiền phải được đánh giá, phân loại để ngăn ngừa sự lãng phí		
Bước 5: Thực hiện Seiri, Seiton và Seiso hàng ngày		
- Sàng lọc - Seiri: Loại bỏ các đồ vật không cần thiết hoặc không sử dụng		
- Sắp xếp - Seiton: Cải tiến vị trí và phương pháp sắp xếp đồ vật để rút ngắn thời gian tìm kiếm đồ vật, thuận tiện cho việc sử dụng		
- Sạch sẽ - Seiso: Thiết lập lịch vệ sinh hàng ngày để tạo môi trường làm việc sạch sẽ, tiện lợi		
- Khuyến khích cán bộ, nhân viên tham gia các hoạt động sáng kiến, cải tiến		

Nội dung	Có	Không
Bước 6: Đánh giá định kỳ thực hành 5S		
- Thiết lập kế hoạch đánh giá 5S và các cơ chế khuyến khích		
- Thực hiện các cuộc đánh giá 5S định kỳ		
- Phát động thi đua giữa các phòng/đơn vị để nâng cao hiệu quả của chương trình		
- Trao giải thưởng cho các nhóm, cá nhân có đóng góp tích cực		
- Tổ chức các đoàn tham quan, chia sẻ kinh nghiệm với các đơn vị Thực hành tốt 5S khác		
- Tổ chức thi đua với các đơn vị áp dụng 5S khác để duy trì chương trình		

3.2. Phương pháp, công cụ đánh giá:

Căn cứ nội dung của từng bước để xác định phương pháp đánh giá và công cụ đánh giá. Điều này rất quan trọng trong vấn đề lựa chọn một bộ công cụ phù hợp với điều kiện thực tế của đơn vị.

Nội dung đánh giá	Phương pháp đánh giá	Công cụ đánh giá
Bước 1: Chuẩn bị		
Ban Lãnh đạo cần hiểu đúng triết lý và các lợi ích của việc áp dụng 5S	Kiểm tra kiến thức	Bộ câu hỏi kiểm tra kiến thức
Ban Lãnh đạo và các cán bộ chủ chốt tổ chức đi tham quan các mô hình thực hành tốt 5S (nếu có thể)	Phỏng vấn, bằng chứng	Kế hoạch tham quan, gọi điện xác nhận đơn vị được tham quan
Lãnh đạo cao nhất cam kết thực hiện 5S trong tổ chức	Xem tài liệu, phỏng vấn nhân viên	- Xem bản cam kết - Phỏng vấn nhân viên bất kỳ về nội dung lãnh đạo cam kết?
Thành lập nhóm công tác 5S: xây dựng chính sách và mục tiêu 5S	Xem tài liệu, phỏng vấn nhân viên	- Xem văn bản thành lập nhóm, phân công nhiệm vụ cụ thể các thành viên - Phỏng vấn đánh giá về nắm bắt nhiệm vụ của các thành viên trong nhóm
Bổ nhiệm cán bộ phụ trách chương trình 5S tại các vị trí	Xem tài liệu, phỏng vấn nhân viên	- Xem văn bản bổ nhiệm - Phỏng vấn nhiệm vụ các cán bộ phụ trách các vị trí
Đào tạo 5S cho các cán bộ tham gia điều phối chương trình 5S	Xem tài liệu, phỏng vấn nhân viên	- Xem kế hoạch, báo cáo, chương trình, tài liệu đào tạo - Phỏng vấn người được đào tạo về nội dung đào tạo
Bước 2: Lãnh đạo công bố chính thức về chương trình 5S		
Lãnh đạo cao nhất công bố chính thức về chương trình áp dụng 5S trong tổ chức	Xem tài liệu, phỏng vấn nhân viên	- Xem văn bản công bố chương trình - Phỏng vấn nhân viên nắm được các điểm chính của chương trình
Ban Lãnh đạo giải thích rõ mục tiêu của chương trình 5S	Phỏng vấn nhân viên	- Phỏng vấn nhân viên về mục tiêu của chương trình

Nội dung đánh giá	Phương pháp đánh giá	Công cụ đánh giá
cho tất cả cán bộ, nhân viên		
Thiết lập và công bố sơ đồ phân công thực hiện 5S tại từng khu vực	Xem tài liệu, phỏng vấn nhân viên	- Xem sơ đồ phân công thực hiện tại từng khu vực - Phỏng vấn nhiệm vụ của các vị trí
Tuyên truyền chương trình 5S trong tổ chức bằng các khẩu hiệu, biểu ngữ, bảng tin, xây dựng góc 5S cho từng bộ phận/phòng ban	Xem tài liệu, quan sát trực quan	Quan sát trực quan, sử dụng bảng kiểm đánh giá về tuyên truyền
Đào tạo chung về 5S cho toàn bộ nhân viên	Xem tài liệu, phỏng vấn nhân viên	- Xem kế hoạch, báo cáo, chương trình, tài liệu đào tạo - Phỏng vấn người được đào tạo về nội dung đào tạo
Bước 3: Tổ chức tổng vệ sinh		
Phát động, lên kế hoạch ngày tổng vệ sinh trong toàn đơn vị	Xem tài liệu	Xem kế hoạch tổng vệ sinh
Phân công các nhóm chịu trách nhiệm cho từng khu vực được phân công.	Xem tài liệu, phỏng vấn nhân viên	- Xem Bản phân công chịu trách nhiệm từng khu vực - Phỏng vấn nhân viên về nhiệm vụ được phân công
Đảm bảo cung cấp đầy đủ các dụng cụ vệ sinh	Xem tài liệu, quan sát trực quan	- Xem danh mục các trang thiết bị vệ sinh - Quan sát, đánh giá về số lượng, chất lượng các dụng cụ vệ sinh
Thực hiện ngày tổng vệ sinh trong toàn đơn vị	Phỏng vấn nhân viên	Phỏng vấn nhân viên về nhiệm vụ, hoạt động trong ngày tổng vệ sinh
Tiến hành loại bỏ ngay những đồ vật không cần thiết trong quá trình tổng vệ sinh	Phỏng vấn nhân viên, quan sát trực quan	Quan sát trực quan và phỏng vấn nhân viên để đánh giá những vật dụng không cần thiết
Lập kế hoạch và tổ chức ngày tổng vệ sinh trong các khoa, phòng, bộ phận	Xem tài liệu	Xem kế hoạch tổng vệ sinh
Bước 4: Seiri - Sàng lọc ban đầu		
Xây dựng tiêu chuẩn loại bỏ đối với các đồ vật không cần thiết	Xem tài liệu	Đánh giá bản quy định về tiêu chuẩn loại bỏ các vật không cần
Tất cả mọi người tập trung nhận biết và phân loại các đồ vật không cần thiết để loại bỏ	Phỏng vấn nhân viên	Phỏng vấn nhân viên để biết về tiêu chuẩn phân loại các vật không cần thiết
Những đồ vật không cần thiết nhưng đắt tiền phải được đánh giá, phân loại để ngăn ngừa sự lãng phí	Xem tài liệu	Đánh giá quy định tiêu chuẩn loại bỏ các vật không cần nhưng đắt tiền
Bước 5: Thực hiện Seiri, Seiton và Seiso hàng ngày		

Nội dung đánh giá	Phương pháp đánh giá	Công cụ đánh giá
Sàng lọc - Seiri: Loại bỏ các đồ vật không cần thiết hoặc không sử dụng	Quan sát trực quan	Đánh giá về các vật dụng không cần thiết, xem nhãn dán và danh sách phân loại dụng cụ, trang thiết bị
Sắp xếp - Seiton: Cải tiến vị trí và phương pháp sắp xếp đồ vật để rút ngắn thời gian tìm kiếm đồ vật, thuận tiện cho việc sử dụng	Quan sát trực quan	- Đánh giá có sử dụng công cụ cải tiến sắp xếp đồ vật? - Quan sát đánh giá mức độ sắp xếp các đồ vật
Sạch sẽ - Seiso: Thiết lập lịch vệ sinh hàng ngày để tạo môi trường làm việc sạch sẽ, tiện lợi	Quan sát trực quan	Sử dụng bảng kiểm đánh giá thực hiện
Khuyến khích cán bộ, nhân viên tham gia các hoạt động sáng kiến, cải tiến	Xem tài liệu; Phỏng vấn nhân viên	- Quy định về hình thức khuyến khích nhân viên - Phỏng vấn về các giải pháp khuyến khích nhân viên thực hiện 5S
Bước 6: Đánh giá định kỳ thực hành 5S		
Thiết lập kế hoạch đánh giá 5S và các cơ chế khuyến khích	Xem tài liệu	Kế hoạch đánh giá và quy định khuyến khích
Thực hiện các cuộc đánh giá 5S định kỳ	Xem tài liệu, phỏng vấn nhân viên	Báo cáo kết quả giám sát đánh giá
Phát động thi đua giữa các phòng/đơn vị để nâng cao hiệu quả của chương trình	Xem tài liệu, phỏng vấn nhân viên	Xem kế hoạch, báo cáo. Phỏng vấn để biết nội dung phát động
Trao giải thưởng cho các nhóm, cá nhân có đóng góp tích cực	Xem tài liệu, phỏng vấn nhân viên	- Xem tài liệu chứng minh trao giải thưởng - Phỏng vấn người được nhận giải thưởng
Tổ chức các đoàn tham quan, chia sẻ kinh nghiệm với các đơn vị Thực hành tốt 5S khác	Xem tài liệu, phỏng vấn nhân viên	- Xem tài liệu chứng minh đi tham quan, học tập - Phỏng vấn người được tham gia Đoàn tham quan, học tập
Tổ chức thi đua với các đơn vị áp dụng 5S khác để duy trì chương trình	Xem tài liệu, phỏng vấn nhân viên	- Xem tài liệu chứng minh việc thi đua áp dụng 5S với đơn vị khác - Phỏng vấn đơn vị cùng thi đua

4. Đối tượng đánh giá:

Tùy theo lĩnh vực hoạt động và loại hình tổ chức, phạm vi đánh giá 5S sẽ được xác định cụ thể. Số lượng và nội dung các tiêu chí trong mỗi khu vực đánh giá 5S sẽ thay đổi theo tính chất hoạt động của tổ chức đó.

4.1. Căn cứ theo các yêu cầu chung về triển khai 5S

- + Chính sách 5S, xem xét của Lãnh đạo về hoạt động 5S
- + Cơ cấu tổ chức của nhóm 5S
- + Các hoạt động đào tạo, quảng bá về 5S, góc 5S

- + Kế hoạch triển khai và duy trì 5S
- + Các hoạt động đánh giá 5S
- + Cơ chế khuyến khích
- + Kết quả của các hoạt động cải tiến
- + Hồ sơ lưu về các hoạt động 5S

4.2. Căn cứ theo nhiệm vụ, khu vực để đánh giá thực hành 5S

*** Khu vực hành chính văn phòng**

- + Sàn nhà
- + Sắp xếp đồ đạc thiết bị
- + Sắp xếp hồ sơ
- + Trang trí, sắp đặt, chỉ dẫn và môi trường làm việc trong văn phòng
- + Các khu vực khác ...

*** Khu vực sản xuất và cung ứng dịch vụ**

a) Đối với khu vực sản xuất

- + Sàn nhà
- + Máy móc, thiết bị tại phân xưởng
- + Trang thiết bị và nơi làm việc của kỹ sư/công nhân tại phân xưởng
- + Nguyên vật liệu/bán thành phẩm/thành phẩm
- + Các bảng thông báo/kiểm soát trực quan
- + Các khu vực khác ...

b) Đối với khu vực dịch vụ

- + Sàn nhà
- + Đồ đạc, trang thiết bị
- + Thông tin chỉ dẫn khách hàng
- + Khu vực giới thiệu dịch vụ/sản phẩm
- + Các khu vực khác ...

*** Khu vực kho**

- + Sàn nhà
- + Hệ thống bảo quản, kiểm soát hàng xuất nhập
- + Quản lý trực quan
- + Hồ sơ lưu kho

*** Khu vực chung (căng tin, phòng ăn, hội trường, phòng khách/họp,...)**

- + Hệ thống kiểm soát vệ sinh, bảo quản đồ đạc thiết bị
- + Đảm bảo yếu tố an toàn, thuận tiện
- + Quản lý trực quan
- + Khác

*** Khu vực xung quanh (phòng bảo vệ, chỗ để xe, ...)**

- + Kiểm soát vệ sinh, an toàn
- + Đảm bảo cảnh quan môi trường
- + Khác

5. Công cụ đánh giá việc thực hiện 5S tại các khoa, phòng, bộ phận

5.1. Nguyên tắc sử dụng bộ công cụ đánh giá

Có nhiều cách đánh giá thực hiện 5S tại các khoa, phòng, cách thường được áp dụng là sử dụng bảng kiểm để đánh giá. Việc tiến hành đánh giá cũng có thể sử dụng đánh giá trong cả quá trình, nghĩa là trong 1 tháng có thể tiến hành đánh giá 4 lần (mỗi tuần 1 lần) hoặc đánh giá 2 lần, trong đó có 1 lần đột xuất và 1 lần cố định. Tùy theo mục đích để áp dụng cho phù hợp.

Trong đánh giá, ở giai đoạn đầu khi muốn hình thành thói quen có thể áp dụng phương thức đánh giá trong một ngày cố định trong tuần, khi đó đơn vị được đánh giá thường chuẩn bị kỹ lưỡng để “tiếp” đội đánh giá 5S, đây cũng là hình thức thúc đẩy các khoa, phòng tiến hành “làm việc nhóm”, thúc đẩy nhân viên thực hiện các bước Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ.

Ở giai đoạn sau, khi mức độ quen thuộc cao hơn, có thể áp dụng phương thức đánh giá đột xuất hoặc với nhiều người khác nhau cùng tham gia đánh giá, khi đó đòi hỏi các khoa, phòng, bộ phận phải luôn duy trì được các hoạt động 5S để có thể “tiếp” đội đánh giá bất kỳ lúc nào. Việc đánh giá phải áp dụng linh hoạt, tùy hoàn cảnh, điều kiện, diễn biến mà áp dụng cho phù hợp.

5.2. Công cụ đánh giá

Có nhiều công cụ đánh giá ở các bệnh viện Việt Nam, các bộ công cụ đánh giá cũng rất đa dạng, có bộ công cụ đánh giá bằng cảm quan của người đánh giá, có bộ công cụ lại cụ thể hóa các tiêu chí để đánh giá theo các mức độ thực hiện khác nhau, có bộ công cụ có thể còn chèn thêm các tiêu chí khác để đánh giá hoặc sắp xếp để đánh giá lần lượt từng trụ cột trong 5S. Tuy nhiên không có bộ công cụ nào là toàn năng, cần căn cứ tình hình thực tế để áp dụng cho phù hợp, các tiêu chí căn cứ gồm: Mục đích của đánh giá (hỗ trợ, kiểm tra, xếp loại, trả thưởng...) hay điều kiện để thực hiện đánh giá (Khu vực đánh giá, người đánh giá, thời gian đánh giá...), tùy tình huống thực tế để quyết định phù hợp.

Ví dụ 1: Bảng kiểm đánh giá theo nguyên tắc đánh giá “Hoặc không, hoặc tất cả”. Để đạt được một tiêu mục yêu cầu tại nơi đánh giá phải tuân thủ toàn bộ các yêu cầu của tiêu chí đánh giá, trường hợp chỉ tuân thủ 1 số thì cũng được tính là không đạt.

SỞ Y TẾ TỈNH
BỆNH VIỆN...

BẢNG KIỂM KIỂM TRA THỰC HIỆN 5S

Khoa được kiểm tra.....Ngày kiểm tra.....

Tiêu chí 5S	TT	Danh mục kiểm tra	Đánh giá thực hiện	
			Có	Không
			(1 điểm)	(0 điểm)
Sàng lọc	1	Bàn làm việc không có các vật dụng dư thừa.		
	2	Không có các thông báo hoặc tin tức lỗi thời trên tường hoặc các bảng thông báo		
	3	Phân loại rác đúng quy định		
	4	Phát hiện, đề nghị sửa chữa, thay thế thiết bị, dụng cụ hỏng kịp thời		
	5	Các file dữ liệu trong máy tính được sàng lọc và loại bỏ những nội dung không cần thiết		
Sắp xếp	1	Các dụng cụ, trang thiết bị, vật dụng ... có vị trí để cố định, dễ dàng nhận dạng, có số lượng tối đa... và lấy được ngay khi cần thiết		
	2	Vật dụng, tài liệu được dán nhãn và các ký hiệu rõ ràng, dễ đọc, sắp xếp ngăn nắp, gọn gàng trên bàn, trong hộp, giá, tủ...		
	3	Các file tài liệu, sách, dữ liệu máy tính, dụng cụ, trang thiết bị... được dán nhãn/đánh số/sắp xếp theo thứ tự, logic, khoa học, dễ thấy, lấy được ngay khi cần .		
	4	Phòng làm việc được sắp xếp, tổ chức gọn gàng, thuận tiện, bàn ghế xếp thẳng hàng		
	5	Các tài liệu, dụng cụ, trang thiết bị ...được sắp xếp đảm bảo an toàn, không để đồ vật trên nóc tủ, hành lang, lối đi		
Sạch sẽ	1	Bàn làm việc, máy tính, điện thoại, tủ...sạch sẽ, không bụi, bẩn.		
	2	Hệ thống chiếu sáng hoạt động tốt.		
	3	Sàn nhà, kệ tủ, ngăn bàn... sạch. Trần, tường nhà, cửa sổ...không có màng nhện, vết bẩn, bụi, rác.		
	4	Nhà vệ sinh sạch sẽ, khô ráo, không có mùi hôi, có xác nhận của người kiểm tra WC hàng ngày		
	5	Thùng rác sạch sẽ, để đúng vị trí, phân loại đúng, đổ rác hàng ngày hoặc khi đầy		

Tiêu chí 5S	TT	Danh mục kiểm tra	Đánh giá thực hiện	
			Có	Không
			(1 điểm)	(0 điểm)
Sẵn socol	1	Các trang thiết bị, đồ dùng lấy đi được đặt lại đúng vị trí của chúng theo quy định		
	2	Có danh sách hoặc lịch kiểm tra các khu vực thực hiện 5S		
	3	Công bố kết quả kiểm tra thực hiện 5S lần gần nhất của đơn vị và để/treo ở vị trí cho tất cả mọi người dễ quan sát.		
	4	Các vấn đề tồn tại của những lần kiểm tra trước được khắc phục hoặc cải thiện trong đợt kiểm tra 5S những lần sau		
	5	Tất cả các địa điểm đặt các trang thiết bị được ghi/đánh dấu rõ ràng và dễ tiếp cận		
Sẵn sàng	1	Kết quả giám sát và kiểm tra thực hiện 5S là một phần áp dụng để đánh giá nhân viên		
	2	Các quy tắc và quy định về 5S đang được duy trì trong khu vực này		
	3	Kết quả kiểm tra, giám sát thực hiện 5S được đưa ra nhắc nhở trong các cuộc họp		
	4	Kiểm tra và giám sát khu vực 5S định kỳ hàng tháng		
	5	Phân chia trách nhiệm, nghĩa vụ duy trì 5S theo từng khu vực.		

Tổng điểm đạt: /25 điểm

Một số điểm cần lưu ý:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Hoặc có thể sử dụng bảng kiểm đánh giá theo mức độ để cho điểm tương ứng:

0 điểm: Không thực hiện

1 điểm: Thực hiện ít, hình thức, không đáng kể

2 điểm: Thực hiện bình thường

3 điểm: Thực hiện tốt

4 điểm: Thực hiện rất tốt

**SỞ Y TẾ TỈNH
BỆNH VIỆN...**

BẢNG KIỂM KIỂM TRA THỰC HIỆN 5S

Khoa được kiểm tra.....

Ngày kiểm tra.....

Tiêu chí 5S	STT	Danh mục kiểm tra	Điểm				
			4	3	2	1	0
Seiri (Sàng lọc)	1	Tại nơi làm việc không có các vật dụng dư thừa					
	2	Tại nơi làm việc, tất cả mọi người có thể dễ dàng nhận biết phần lối đi và vị trí làm việc					
	3	Nếu có các vật lạ, mọi người đều biết lý do tại sao vật đó lại ở nơi làm việc					
	4	Không có các thông báo hoặc tin tức lỗi thời trên tường hoặc các bảng thông báo					
	5	Phân loại và bỏ rác đúng nơi có dán nhãn (rác tái sử dụng, rác đổ bỏ, các loại rác khác)					
Seiton (Sắp xếp)	1	Xác định rõ vị trí để dụng cụ, vật tư và số lượng tối đa					
	2	Tất cả các thành viên giữ gìn ngăn nắp nơi làm việc					
	3	Các vật liệu, phụ tùng và dụng cụ được trả lại đúng vị trí					
	4	Nơi làm việc được sắp xếp, tổ chức gọn gàng					
	5	Các giá, bàn và các dụng cụ làm vệ sinh được sắp xếp, tổ chức tốt					
Seiso (Sạch sẽ)	1	Cửa sổ được giữ sạch sẽ, không bị che khuất					
	2	Máy, trang thiết bị được bảo trì tốt, đai ốc định vị bằng vạch kẻ sơn trắng					
	3	Sàn nhà sạch, không có rác trong kệ tủ, ngăn bàn, không máng nhận					
	4	Mọi người đều biết nhiệm vụ lau dọn của mình					
	5	Thiết bị vệ sinh luôn sạch, nền khô ráo					
Seiketsu (Săn sóc)	1	Nơi làm việc thông thoáng, nhiệt độ thích hợp					
	2	Nơi làm việc được duy trì sạch sẽ mọi lúc					
	3	Các thiết bị được bảo trì hàng ngày hoặc					

Tiêu chí 5S	STT	Danh mục kiểm tra	Điểm				
			4	3	2	1	0
		theo chu trình					
	4	Các máy móc, thiết bị, máy tính được giữ sạch					
	5	Có và duy trì các đường phân chia trên sàn nhà					
Shitsuke (Kỷ luật)	1	Mọi người chào hỏi nhau để xây dựng mối quan hệ tốt hơn					
	2	Mọi người mặc đúng đồng phục, biển tên, mũ và giày bảo hộ					
	3	Mọi người duy trì hợp giao nhiệm vụ trước khi bắt đầu và kết thúc buổi học, hoặc họp khoa/bộ môn hàng tuần					
	4	Các tài liệu được cập nhật các thông tin cần thiết					
	5	Mọi người luôn luôn đúng giờ (đến trước ít nhất 5 phút)					

Với bảng kiểm này, kết quả chấm điểm cao nhất sẽ được 100 điểm, trong đó có thể phân loại thành:

- Từ 90 - 100: Rất tốt. Cần Duy trì thực hiện 5S
- Từ 89 - 75: Tốt. Có thể cải tiến thêm
- Dưới 74: Cần tìm hiểu tốt hơn về 5S

Các Bảng kiểm này có thể căn cứ kết quả điểm để xếp loại, thường có thể xếp loại theo phân loại ABC theo mức thưởng hàng tháng. Khi đó sẽ trở thành tiêu chí để xếp loại, kích thích các nhân viên, khoa phòng tham gia 5S.

Ví dụ 2: Bảng kiểm đánh giá tiến độ, thường áp dụng trong giai đoạn đầu của triển khai 5S

BẢNG KIỂM TIẾN ĐỘ THỰC HIỆN 5S TRONG BỆNH VIỆN

Khoa/Phòng:

Ngày thực hiện:...../...../.....

SÀNG LỌC	SẮP XẾP	SẠCH SẼ	SÀN SÓC	SÀN SÁNG
<input type="checkbox"/> Dọn dẹp các bàn, kệ, tủ và băng ghế dài	<input type="checkbox"/> Sắp xếp đồ đạc vật dụng sao cho nó hỗ trợ cho công việc theo một chu trình liên tục	<input type="checkbox"/> Dọn dẹp, lau chùi khu vực làm việc như cách mà bạn phân loại sao cho không còn dơ, bụi bặm hay rác.	<input type="checkbox"/> Đồng ý với những tiêu chuẩn về khu vực làm việc của bạn	<input type="checkbox"/> Cập nhật các quy trình và hướng dẫn về 5S
<input type="checkbox"/> Đổ và dọn dẹp rác, chất thải	<input type="checkbox"/> Đặt những vật dụng, thiết bị mà bạn sử dụng cùng nhau sao cho chúng nằm cạnh nhau	<input type="checkbox"/> Chắc chắn rằng chỗ làm việc của bạn đảm bảo an toàn và không tiềm ẩn những nguy cơ	<input type="checkbox"/> Hiện thị những hình ảnh để cho thấy những nơi/khu vực này nên trông như thế nào	<input type="checkbox"/> Phổ biến 5S đến các khu vực định hướng sẵn
<input type="checkbox"/> Nhận dạng những đồ đạc cần bỏ đi, dán nhãn chúng một cách rõ ràng để xử lý	<input type="checkbox"/> Di chuyển đồ đạc, thiết bị bạn không thường xuyên sử dụng đến khu vực lưu trữ thứ cấp	<input type="checkbox"/> Sắp xếp và tổ chức lại hệ thống dây cáp, dây điện giảm thiểu nguy cơ, rủi ro mất an toàn	<input type="checkbox"/> Sử dụng hình thức dán nhãn, ký hiệu hoặc các hình ảnh để cho thấy được nơi lưu trữ các trang thiết bị, vật dụng.	<input type="checkbox"/> Phân chia trách nhiệm, nghĩa vụ duy trì 5S theo từng khu vực
<input type="checkbox"/> Dọn dẹp các ổ đĩa điện tử, các tệp, tập tin trên màn hình máy tính	<input type="checkbox"/> Thiết lập khu vực thao tác công việc theo một cách giống nhau, những đồ vật giống nhau hoặc cùng dạng thì đặt chung với nhau	<input type="checkbox"/> Đánh dấu khu vực làm việc của bạn sau khi dọn dẹp và được bố trí sắp xếp lại một cách tuyệt vời	<input type="checkbox"/> Ghi chú, đánh dấu khu vực đặt để các thiết bị, xe đẩy được sắp xếp đánh dấu nhiều lớp/tầng	<input type="checkbox"/> Kiểm tra và giám sát khu vực của bạn có đạt được các tiêu chuẩn 5S định kỳ hằng tuần
<input type="checkbox"/> Di chuyển, dọn dẹp các vật dụng không còn sử dụng; các nội quy thông báo cũ trên các bảng ghi chú và các bức tường	<input type="checkbox"/> Sắp xếp, tổ chức dán lại các bảng thông báo hoặc thông tin		<input type="checkbox"/> Sử dụng màu sắc quy định dán nhãn cho việc sắp xếp đồ vật	<input type="checkbox"/> Công việc giám sát được thực hiện lần lượt và liên tục bởi các giám sát viên
<input type="checkbox"/> Di chuyển đồ đạc, vật dụng bỏ đi đến khu vực lưu trữ tạm thời	<input type="checkbox"/> Sử dụng các hộp/khay chứa đựng phù hợp để bỏ các đồ đạc, vật dụng sao cho nó không quá đầy hoặc trôi ra ngoài kệ hoặc để rơi ra sàn nhà		<input type="checkbox"/> Thiết lập một danh sách hoặc bảng thời gian biểu cho nhóm của bạn để kiểm tra các khu vực thực hiện 5S và dọn dẹp, sắp xếp lại nếu thấy cần thiết	<input type="checkbox"/> Thông báo và đăng chia sẻ các kết quả kiểm tra của bạn
				<input type="checkbox"/> Khen thưởng và tổ chức kỷ niệm ăn mừng thành quả thực hiện 5S

Ví dụ 3: Bảng kiểm áp dụng đánh giá từng loại khoa, phòng, khu vực

Đây là loại bảng kiểm tương đối phù hợp bởi thường do chính khoa, phòng xây dựng, thống nhất để áp dụng đánh giá, xuất phát từ thực tế các dụng cụ tại các khoa, phòng. Vấn đề cần tuân thủ các nguyên tắc đánh giá mức độ thực hiện.

Danh mục	Nội dung	Quý			
		1	2	3	4
Sàng lọc	Phân biệt những thứ cần thiết và không cần thiết	1	2	3	4
Sàng lọc và bỏ các vật dụng không cần thiết	Có thực hiện xác định những vật dụng không cần thiết				
	Những trang thiết bị, vật chứa không cần thiết				
	Những vật dụng trên tường, bảng thông tin không cần thiết				
	Lối đi, cầu thang, góc tường không có vật dụng che lấp				
	Vật dụng, phụ tùng không cần thiết tại ngăn kéo, tủ, bề mặt làm việc				
Sắp xếp	Nơi chứa vật dụng và vật dụng ở đúng vị trí	1	2	3	4
Sử dụng nhãn, vạch, kí hiệu, màu để phân biệt vật dụng	Mọi vật dụng đều có vị trí rõ ràng.				
	Các ngăn kéo, tủ, mặt bàn làm việc, khu vực cất giữ dùng chung được sắp xếp và dán nhãn rõ ràng				
	Các ngăn kéo tủ, máy tính, khu vực cất giữ cá nhân được đánh dấu và/hoặc sắp xếp rõ ràng				
	Mọi vật dụng đều được đặt ở vị trí phù hợp.				
	Lối đi, vị trí làm việc, trang thiết bị được đánh dấu				
Sạch sẽ	Thường xuyên duy trì môi trường làm việc sạch sẽ và có tổ chức	1	2	3	4
Làm vệ sinh nhằm kiểm tra, phát hiện lỗi (sạch sẽ)	Thiết bị, máy tính, bề mặt làm việc, và các khu vực cất giữ được sạch sẽ				
	Rác và rác tái chế được thu gom và xử lý một cách chính xác				
	Email và giấy tờ được dọn dẹp hàng ngày				
	Các khu vực làm việc chung được làm sạch và duy trì thường xuyên				
Sẵn sóc	Giữ vật dụng và phòng làm việc gọn gàng, ngăn nắp	1	2	3	4
Tuân thủ 5S để biến 5S trở thành một thói quen	Các nhiệm vụ dọn dẹp và tổ chức tại khu vực làm việc được xây dựng và phân công cụ thể				
	Cán bộ quản lý được tập huấn và hiểu biết về quy trình 5S				
	Các quy định về 5S được phổ biến rõ ràng				
	Có công cụ quản lý trực quan xác định nêu công việc đã hoàn thành				

Danh mục	Nội dung	Quý			
		1	2	3	4
Sẵn sàng	Tuân thủ các quy định 5S				
Duy trì, cải tiến 5S trong suốt quá trình hoạt động	Tất cả mọi thành viên đều tham gia vào hoạt động cải tiến				
	Quy trình 5S làm sạch được tuân thủ				
	Các hướng dẫn, tài liệu sắp xếp 5S đúng với thực tế				
	Việc kiểm tra 5S thực hiện định kì				

Nguyên tắc cho điểm:

Mức độ/Số vấn đề	Điểm
Không tốt – có từ 5 vấn đề trở lên	0
Có từ 3-4 vấn đề	1
Có 2 vấn đề	2
Có 1 vấn đề	3
Tốt - Không có vấn đề	4

Tương ứng với số vấn đề trong từng tiêu chí để cho điểm vào từng cột tương ứng với thời gian đánh giá (có thể lựa chọn tháng/quý).

5.3. Thiết kế công cụ đánh giá thực hiện 5S

Không có bộ công cụ đánh giá 5S nào phù hợp với tất cả các cơ sở y tế bởi đặc điểm của mỗi cơ sở là khác nhau, công cụ phù hợp nhất với mỗi cơ sở là công cụ do chính những người trong cơ sở đó tự thống nhất, thiết kế để đạt được mục tiêu của chương trình triển khai thực hiện 5S.

Có 5 cấp độ đánh giá thực hiện 5S gồm:

- Cấp độ 1: Just Beginning (Mới chỉ bắt đầu)
- Cấp độ 2: Focus on Basics (Tập trung vào các trụ cột cơ bản)
- Cấp độ 3: Make It Visual (Làm cho trực quan)
- Cấp độ 4: Focus on Consistency (Tập trung vào tính nhất quán)
- Cấp độ 5: Focus on Prevention (Tập trung để phòng ngừa)

Như vậy, để thiết kế công cụ cần nắm được yêu cầu trong đánh giá theo cấp độ, như ở cấp độ 1, các vật dụng cần thiết và không cần thiết được để lẫn lộn nhau tại khu vực làm việc, khu vực làm việc không được sạch sẽ và không có tổ chức, việc chú ý giữ vệ sinh tuân thủ ở mức độ thấp. Nhưng đến cấp độ 2, các vật dụng cần thiết và không cần thiết được đặt riêng biệt, khu vực làm việc được dọn dẹp vệ sinh sạch sẽ thường xuyên, định kì, có một số nỗ lực được công nhận đã được thực hiện để cải thiện điều kiện của môi trường làm việc. Như vậy cho thấy ở cấp độ 2 tổ chức đã tập trung vào những trụ cột cơ bản nhất của 5S. Đến cấp độ 3 khi với yêu cầu cao hơn là làm cách trực quan hơn các vật dụng trong khu vực, với mục đích “dễ nhìn, dễ thấy, dễ lấy, dễ trả lại”, khi đó các vật dụng không cần thiết được dọn dẹp khỏi khu vực làm việc, các vị trí đặt vật được chỉ

định được đánh dấu để làm cho việc tổ chức trực quan hơn. Ở cấp độ 4 đòi hỏi tính nhất quán như việc dọn dẹp các vật dụng không cần thiết được thực hiện 1 cách khoa học, tuân thủ theo quy tắc nhất định, có quy định được đặt ra (vạch kẻ, kí hiệu, ...) để xác định mức giới hạn cất giữ hay quá tải. Ở cấp độ 5 đòi hỏi mỗi cá nhân có tinh thần tự giác, luôn dọn dẹp vị trí, khu vực làm việc. Mỗi cá nhân nhân viên có tinh thần loại bỏ sự lãng phí, tất cả sự thay đổi được ghi nhận và chia sẻ cho tất cả thành viên. Việc nhân viên duy trì 5S trở thành tiêu chuẩn làm việc nhất quán.

Có thể phân chia cấp độ theo mức như sau:

Sàng lọc	Phân biệt những thứ cần thiết và không cần thiết	Cấp độ
Sàng lọc và bỏ các vật dụng không cần thiết	Vật dụng cần thiết và không cần thiết được để lẫn lộn nhau tại khu vực làm việc	1
	Vật dụng cần thiết và không cần thiết được đặt riêng biệt	2
	Vật dụng không cần thiết được dọn dẹp khỏi khu vực làm việc	3
	Dọn dẹp các vật dụng không cần thiết được thực hiện 1 cách khoa học, tuân thủ theo quy tắc.	4
	Mỗi cá nhân có tinh thần tự giác, luôn dọn dẹp vị trí, khu vực làm việc.	5
Sắp xếp	Nơi chứa vật dụng và vật dụng ở đúng vị trí	Cấp độ
Sử dụng nhãn, vạch, kí hiệu, màu để phân biệt vật dụng	Vật dụng cá nhân, sách, tài liệu được đặt ngẫu nhiên	1
	Có khu vực được thiết kế để đặt tất cả vật dụng.	2
	Vị trí đặt vật được chỉ định được đánh dấu để làm cho việc tổ chức trực quan hơn.	3
	Có quy định được đặt ra (vạch kẻ, kí hiệu, ...) để xác định mức giới hạn cất giữ, quá tải.	4
	Bất kể cá nhân nào khi tới khu vực làm việc đều có thể dễ dàng định vị vật dụng cần tìm. Có phương pháp cảnh báo bất thường, và ngăn chặn kịp thời.	5
Sạch sẽ	Thường xuyên duy trì môi trường làm việc sạch sẽ và có tổ chức	Cấp độ
Làm vệ sinh nhằm kiểm tra, phát hiện lỗi (sạch sẽ)	Khu vực làm việc không được sạch sẽ và không có tổ chức	1
	Khu vực làm việc được dọn dẹp vệ sinh sạch sẽ thường xuyên, định kì.	2
	Lịch thực hiện 5S được xây dựng cụ thể và trách nhiệm được phân công thực hiện.	3
	Các kế hoạch 5S về chi tiết nhiệm vụ và trách nhiệm được hiểu và thực hiện.	4
	Có quy định về thực hiện duy trì thực hiện vệ sinh khu vực làm việc sạch sẽ. Tổ chức xây dựng, làm sạch nơi làm việc trở thành một phong cách sống của mỗi cá nhân.	5

Sẵn sóc	Giữ vật dụng và phòng làm việc gọn gàng, ngăn nắp	Cấp độ
Tuân thủ 5S để biến 5S trở thành một thói quen	Không có hoạt động cải tiến quy trình làm việc, tổ chức.	1
	Quy trình tổ chức, làm việc đang được cải tiến, nhưng chưa có bằng chứng thay đổi của việc cải tiến	2
	Việc cải tiến làm việc được thực hiện và ghi nhận lại sự thay đổi	3
	Sự cải tiến phương pháp nơi làm việc được nhìn nhận và hiểu rõ bởi tất cả nhân viên.	4
	Mỗi cá nhân nhân viên có tinh thần loại bỏ sự lãng phí, tất cả sự thay đổi được ghi nhận và chia sẻ cho tất cả thành viên.	5
Sẵn sàng	Tuân thủ các quy định 5S	Cấp độ
Duy trì, cải tiến 5S trong suốt quá trình hoạt động	Việc chú ý giữ vệ sinh tuân thủ ở mức độ thấp	1
	Một số nỗ lực được công nhận đã được thực hiện để cải thiện điều kiện của môi trường làm việc.	2
	Quy định thực hiện 5S bao gồm nhiệm vụ và trách nhiệm được xây dựng và được sử dụng.	3
	Bảng kiểm thực hiện 5S cho thấy nhân viên tuân thủ các quy định 5S.	4
	Nhân viên duy trì 5S trở thành tiêu chuẩn làm việc nhất quán.	5

Căn cứ nội dung trong cấp độ, ta có thể xây dựng các câu hỏi đánh giá phù hợp, vấn đề phụ thuộc vào danh mục các vật dụng, thiết bị có trong khu vực đánh giá:

Khu vực đánh giá	Đối tượng đánh giá
Khoa khám bệnh	<ul style="list-style-type: none"> - Phòng tiếp đón: Phiếu, sổ, bàn, ghế, bộ phát thanh, hồ sơ, máy vi tính... - Phòng khám bệnh: Bàn ghế giường khám bệnh, trang thiết bị hỗ trợ khám bệnh, tủ thuốc trực... - ...
Khoa Dược	<ul style="list-style-type: none"> - Phòng hành chính: Giấy tờ, hồ sơ sổ sách, máy vi tính, bàn ghế, bảng viết... - Kho thuốc: Kệ, thùng đựng, trang thiết bị lưu giữ, các loại thuốc thiết yếu, không thiết yếu, thuốc sử dụng nhiều, thuốc sử dụng ít...
Phòng bệnh	<ul style="list-style-type: none"> - Phòng bệnh: Trang thiết bị y tế, giường, chiếu, chăn, ga, gối, bô, tủ đầu giường... - Đồ dùng sinh hoạt của người bệnh. - Nhà vệ sinh: Lavabo, vòi nước, giấy, khăn, xà phòng rửa tay, nước rửa tay...
Khuôn viên	<ul style="list-style-type: none"> - Sân: Nền sân, vũng đọng nước, thùng rác, ghế ngồi... - Chậu, bồn hoa: Vị trí đặt, kích thước, loại cây... - Lối đi, lan can, hành lang...

Như vậy có thể lựa chọn đối tượng để quyết định các câu hỏi, việc này giúp tập trung vào những vấn đề cần cải tiến khi áp dụng 5S.

Cũng căn cứ cấp độ có thể quyết định mức điểm đạt được nếu đơn vị đạt. Thường sẽ cho điểm theo cấp độ:

- Cấp độ 1: 0 điểm
- Cấp độ 2: 1 điểm
- Cấp độ 3: 2 điểm
- Cấp độ 4: 3 điểm
- Cấp độ 5: 4 điểm

Khi đánh giá thực hiện 5S có thể chia thành nhiều khu vực để đánh giá, điểm đánh giá chung của 1 khoa/phòng hay của 1 đơn vị sẽ bằng trung bình cộng của tất cả các bảng đánh giá các khu vực.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phương pháp 5S trong y tế - Thomas L. Jackson, Rona Consulting Group & Productivity Press
2. Tài liệu hướng dẫn thực hiện Kaizen và 5S, Trung tâm Năng suất Việt Nam.
3. Tiêu chí đánh giá thực hiện 5S, Trung tâm Năng suất Việt Nam.

CÂU HỎI LƯỢNG GIÁ

I. Điền các từ còn thiếu vào chỗ trống:

1. Một trong những lý do chính khó duy trì đó là việc khó tạo thành ...(1)... mỗi ngày đều thực hiện S1, S2, S3. Giống như những thói quen tốt của mỗi cá nhân như tập thể dục ...(2)...

(1)

(2)

2. Tiêu chí đánh giá Thực hành tốt 5S được xây dựng dựa trên các nguyên tắc cơ bản sau:

(1) Vai trò của lãnh đạo

(2)

(3)

(4)

(5) Học hỏi và cải tiến liên tục

3. Trung tâm Năng suất Việt Nam khuyến cáo các tiêu chí áp dụng để đánh giá các bước đánh giá thực hiện tại 1 tổ chức gồm 6 bước, gồm:

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

(6)

II. Lựa chọn đáp án đúng nhất:

4. Để đánh giá việc thực hiện trụ cột Sàng lọc, phương pháp đánh giá áp dụng tốt nhất là:

A. Nghiên cứu tài liệu

B. Quan sát

C. Phỏng vấn nhân viên

D. Áp dụng tất cả các phương pháp trên

5. Để đánh giá việc thực hiện trụ cột Sạch sẽ, phương pháp đánh giá tốt nhất có thể áp dụng là:

- A. Nghiên cứu tài liệu
- B. Quan sát
- C. Phỏng vấn nhân viên
- D. Áp dụng tất cả các phương pháp trên

6. Để đánh giá kiến thức của nhân viên y tế về 5S, phương pháp đánh giá tốt nhất có thể áp dụng là:

- A. Nghiên cứu tài liệu
- B. Quan sát
- C. Phỏng vấn nhân viên
- D. Áp dụng tất cả các phương pháp trên

7. Để đánh giá công tác quản lý, điều hành, phương pháp đánh giá tốt nhất có thể áp dụng là:

- A. Nghiên cứu tài liệu
- B. Quan sát
- C. Phỏng vấn nhân viên
- D. Áp dụng tất cả các phương pháp trên

8. Giai đoạn mới triển khai, trụ cột nào trong 5S dưới đây chưa cần thiết phải đánh giá:

- A. Sàng lọc
- B. Sắp xếp
- C. Sạch sẽ
- D. Sẵn sàng

9. Việc “Dọn dẹp các vật dụng không cần thiết được thực hiện 1 cách khoa học, tuân thủ theo quy tắc” thuộc cấp độ nào của trụ cột Sàng lọc?

- A. Cấp độ 1
- B. Cấp độ 2
- C. Cấp độ 3
- D. Cấp độ 4
- E. Cấp độ 5

10. Khi “Bất kể cá nhân nào khi tới khu vực làm việc đều có thể dễ dàng định vị vật dụng cần tìm. Có phương pháp cảnh báo bất thường, và ngăn chặn kịp thời” thuộc cấp độ nào của trụ cột Sắp xếp?

- A. Cấp độ 1
- B. Cấp độ 2
- C. Cấp độ 3
- D. Cấp độ 4
- E. Cấp độ 5

11. Khi “Lịch thực hiện 5S được xây dựng cụ thể và trách nhiệm được phân công thực hiện” thuộc cấp độ nào của trụ cột Sạch sẽ?

- A. Cấp độ 1
- B. Cấp độ 2
- C. Cấp độ 3
- D. Cấp độ 4
- E. Cấp độ 5

12. Khi “Mỗi cá nhân nhân viên có tinh thần loại bỏ sự lãng phí, tất cả sự thay đổi được ghi nhận và chia sẻ cho tất cả thành viên” thuộc cấp độ nào của trụ cột “Săn sóc”?

- A. Cấp độ 1
 B. Cấp độ 2
 C. Cấp độ 3
 D. Cấp độ 4
 E. Cấp độ 5

13. Khi “Quy định thực hiện 5S bao gồm nhiệm vụ và trách nhiệm được xây dựng và được sử dụng” thuộc cấp độ nào của trụ cột “Sẵn sàng”?

- A. Cấp độ 1
 B. Cấp độ 2
 C. Cấp độ 3
 D. Cấp độ 4
 E. Cấp độ 5

III. Chọn đáp án đúng/sai:

TT	Câu hỏi	Đáp án	
		Đúng	Sai
1	Đánh giá thực hiện 5S là hỗ trợ thực hiện tốt 5S		
2	Trong các bước đánh giá, công cụ đánh giá góp phần quan trọng nhất		
3	Không có công cụ đánh giá 5S nào áp dụng cho tất cả các đơn vị		
4	Khi đánh giá thực hiện 5S, cần đánh giá lần lượt từ sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ, săn sóc và sẵn sàng		
5	Thực hiện tổng vệ sinh cơ quan, đơn vị tốt nhất nên làm hàng tháng		
6	Công cụ đánh giá thực hiện 5S có thể do chính bộ phận thực hiện 5S thực hiện		
7	Khi đánh giá thực hiện 5S nhất định phải tiến hành đánh giá đột xuất, không thông báo trước		
8	Không sử dụng phương pháp đánh giá định kỳ khi đánh giá thực hiện 5S		
9	Nên sử dụng kết quả đánh giá thực hiện 5S để khen thưởng cho người làm tốt		
10	Một trong những khuyến cáo để làm tốt cần đi tham quan, học tập kinh nghiệm		

IV. Nối các câu dưới đây phù hợp với bản chất, ý nghĩa

A. Sàng lọc

1. Hệ thống chiếu sáng hoạt động tốt.

B. Sắp xếp

2. Có danh sách hoặc lịch kiểm tra các khu vực thực hiện 5S

C. Sạch sẽ

3. Phòng làm việc được sắp xếp, tổ chức gọn gàng, thuận tiện, bàn ghế xếp thẳng hàng

D. Sẵn sàng

4. Phát hiện, đề nghị sửa chữa, thay thế thiết bị, dụng cụ hỏng kịp thời

E. Sẵn sóc

5. Kiểm tra và giám sát khu vực 5S định kỳ hàng tháng

6. Phân loại rác đúng quy định