

12 bước xây dựng bộ quy trình thao tác chuẩn – SOP

Bước 1: Xác định yêu cầu, mục đích, phạm vi áp dụng của Quy trình chuẩn

- Áp dụng tiêu chuẩn mới, tái cấu trúc, nâng cấp hệ thống, do yêu cầu của các cấp quản lý
- Xác định bản chất của quy trình là gì? Thông thường là giá trị tăng thêm mang lại của quy trình.
- Quy trình cần tuân thủ các mục tiêu, chính sách của tổ chức như thế nào?
- Ý nghĩa: toàn bộ các bước công việc, phương pháp kiểm soát, tần suất, thời hạn sẽ dựa trên mục đích thiết lập quy trình.
- Phạm vi điều chỉnh có thể là toàn bộ tổ chức, theo bộ phận, theo cá nhân, theo thời gian, không gian, lĩnh vực
- Quy trình là việc chuẩn hoá việc thực hiện một nhiệm vụ nào? Do phòng ban nào chịu trách nhiệm chính?

Bước 2: Xác định “số bước” công việc để hoàn thành quá trình 1 công việc cho mỗi quy trình thao tác chuẩn

- Không có quy chuẩn cho việc xác định bao nhiêu bước công việc là hợp lý.
- Thực tế, một quy trình có thể từ 5 – 20 bước, tuy nhiên nên từ 8-15 bước là phù hợp.
- Quy trình có quá nhiều bước sẽ dẫn đến rắc rối trong việc kiểm soát, ngược lại thì sẽ dẫn đến không đủ để kiểm soát.

Bên cạnh đó, để phân tích các bước trong một quy trình, đảm bảo có hiệu quả và ngăn ngừa các rủi ro, cần dựa vào các yếu tố sau:

Áp dụng mô hình SIPOC tại từng bước để đánh giá quy trình thao tác chuẩn:

- Supply: các bộ phận đầu vào, bắt đầu từ bộ phận phòng ban hay tổ chức nào
- Input: đầu vào của quy trình gồm những yếu tố nào?
- Process: Việc thực thi các bước chính của Quy trình tại bộ phận chức năng chuyên môn.
- Output: đầu ra của quy trình gồm cấu thành của các yếu tố nào? GTGT là gì?
- Customers: Ai là người nhận sản phẩm đầu ra của Quy trình – đó là Khách hàng, có thể là phòng ban, bộ phận hoặc chính là chủ công ty...

Sử dụng phương pháp 5W+1H để hoàn chỉnh 1 quy trình thao tác chuẩn

- What: Các bước để hoàn thành một công việc nhất định là gì?
- Why: Tại sao phải thực hiện các bước này và tại sao phải làm quy trình này?
- Who: Ai – phòng ban nào thực hiện bước này trong quy trình
- When: Khi nào thì cần hoàn thành một bước, một quy trình? theo khung thời gian hoặc theo deadline.
- Where: Quy thực hiện trong không gian nào? khu vực nào, tại địa điểm nào...?
- How: Làm thế nào thực hiện, phương pháp tốt nhất là gì?

Sử dụng phương pháp 5M và 1I để xác định các nguồn lực thực hiện 1 quy trình.

- Man: con người.
- Money: Tài chính.
- Machine: Máy móc.
- Material: Nguyên vật liệu.
- Method: Phương pháp làm việc.
- Information: Nguồn và cách xử lý thông tin hiệu quả.

Bước 3: Xác định các điểm kiểm soát – “điểm duyệt” trong 1 quy trình chuẩn

- Việc xác định các điểm kiểm soát chính là **thực hiện chức năng kiểm tra của nhà quản trị.**
- Về nguyên tắc có bao nhiêu bước công việc, sẽ có bấy nhiêu điểm kiểm soát, nhưng do các nguồn lực không đủ, do vậy tổ chức chỉ thiết lập các điểm kiểm soát trọng yếu.
- Các điểm kiểm soát trọng yếu tuân theo quy tắc Pareto 80/20.
- Lưu ý là càng ít điểm duyệt – quy trình càng hiệu quả. Phụ thuộc rất nhiều vào việc phân quyền và giao quyền. Độ tin cậy và đáp ứng lòng tin, hoặc phân định trách nhiệm rõ ràng.

Bước 4: Xác định người thực hiện từng bước trong mỗi quy trình

- Mỗi bước công việc, cần phải xác định bước đó do bộ phận/cá nhân nào thực hiện.
- Có nhiều quy trình, cần xác định chặt chẽ hơn qua: người thực hiện chính, người thực hiện phụ, người hỗ trợ.
- Đây là người hoặc bộ phận chịu trách nhiệm chính.
- Phân này trả lời rõ ràng câu hỏi “WHO” của 1 Bản kế hoạch thực thi hành động...

Bước 5: Xác định tài liệu phải tuân theo, tài liệu tham chiếu, phần mềm và hồ sơ

- Có các văn bản tài liệu định sẵn của công ty, có các quy định của nhà nước, của ngành... các quy trình phải tuân thủ các quy định này.
- Nếu có, cần ghi rõ phiên bản, ngày ban hành, nơi tham chiếu hoặc chương mục rõ ràng để người thực hiện nhanh chóng tìm được.

Bước 6: Xác định phương pháp kiểm soát các bước công việc

- Bảng kiểm soát quá trình là một tài liệu riêng, phục vụ cho việc diễn giải quá trình.
- Nhiều tổ chức đưa bảng kiểm soát quá trình là một tài liệu của hệ thống, nhưng nhiều tổ chức chỉ coi nó là công cụ hỗ trợ cho việc xây dựng quá trình.
- Các nội dung trong bảng kiểm soát: Công đoạn, điểm kiểm soát, thiết bị sử dụng, tần suất, tài liệu hướng dẫn, người thực hiện, hồ sơ...

Bước 7: Xác định các điểm cần kiểm tra thử nghiệm trong quy trình

- Mục đích của thử nghiệm là xác định xem các công việc có thực hiện đúng theo tiêu chuẩn đề ra hay không?
- Pre – test. Đây là giai đoạn làm thử, sản xuất thử, một trong các điểm quan trọng nhất của phương pháp thử nghiệm.
- Test trong quá trình thực hiện.
- Đo lường tính khả thi của quy trình
- Các nội dung trong bảng kiểm tra thử nghiệm: Công đoạn, điểm kiểm soát, thiết bị sử dụng, tần suất, tài liệu hướng dẫn, người kiểm tra, hồ sơ...

Bước 8: Mô tả, diễn giải các bước công việc cho một quy trình thao tác chuẩn (SOP)

- Là mô tả cụ thể các bước trong quy trình.
- Cách thức thực hiện các bước công việc như thế nào Trả lời câu hỏi HOW của bản kế hoạch hành động?
- Trường hợp việc diễn giải cách thức (how) thực hiện quá phức tạp, dài...thì cần một tài liệu riêng để hướng dẫn thực hiện.

Bước 9: Hoàn thiện phần định nghĩa, tài liệu tham khảo, biểu mẫu kèm theo.

- Luôn có các thuật ngữ, từ chuyên ngành và chữa viết tắt mà không phải ai cũng hiểu, nên phải được định nghĩa, giải thích rõ ràng để tránh hiểu nhầm, hiểu đa nghĩa, hiểu sai... dẫn đến không thực hiện đúng quy trình, làm ra kết quả sai lệch.
- Định nghĩa: giải thích ý nghĩa các thuật ngữ trong quy trình, diễn giải các từ viết tắt.

- Biểu mẫu kèm theo: xác định quy trình gồm những biểu mẫu nào kèm theo, mã số???

CẤU TRÚC CỦA MỘT QUY TRÌNH THAO TÁC CHUẨN:

- Header, Footer: Logo, tên tài liệu, ngày ban hành, số trang
- Trang bìa: Tên Công ty, logo, tên quy trình mã số quy trình, lần/ngày ban hành, lần/ngày sửa đổi, số trang, người soạn thảo, người kiểm tra, xem xét, phê duyệt...
- Mục lục
- Trang theo dõi kiểm soát thay đổi tài liệu: Mục chỉnh sửa/trang chỉnh sửa, nội dung cũ, nội dung mới, ngày sửa đổi, xem xét, phê duyệt
- Phần nội dung chính của tài liệu gồm: Mục đích – Phạm vi – Định nghĩa:
- Nội dung: chủ yếu là vẽ và diễn giải lưu đồ
- Tài liệu tham khảo.
- Biểu mẫu kèm theo: Biểu mẫu là một trong những tài liệu quan trọng nhất của hệ thống quản lý.
- Khi biểu mẫu chưa được sử dụng, nó là tài liệu, nhưng khi đã được sử dụng, nó là hồ sơ.

Bước 10: Thiết lập quy tắc đánh số Quy trình và Biểu mẫu

Bước 11: Huấn luyện, triển khai áp dụng quy trình cho các nhân sự liên quan

Bước 12 Kiểm tra định kỳ (Audit), lưu trữ hồ sơ theo quy định của Quy trình.

Một số lưu ý khi xây dựng quy trình thao tác chuẩn (SOP)

“Một quy trình tồi sẽ tốn gấp mười lần thời gian thực sự cần cho công việc”. Do đó, bằng cách thiết lập một quy trình làm việc khoa học, hoàn toàn có thể khởi sự hiệu quả hoặc cải thiện tổng thể hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Xây dựng trình tự, thủ tục chặt chẽ

Một khi đã thiết lập được thủ tục làm việc theo trình tự, người lao động trong doanh nghiệp sẽ biết họ phải làm gì và khi nào nên làm việc đó. Xây dựng được quy trình làm việc hợp lý, người quản lý sẽ không phải sa đà vào tiểu tiết và dành nhiều thời gian cho những nhiệm vụ lớn và quan trọng hơn.

Nhấn mạnh đến thời hạn chót

Thời hạn hoàn thành công việc là một phần quan trọng trong quy trình nghiệp vụ. Ngoài ra, nếu có những thay đổi bất thường, cần điều chỉnh các chi tiết trong quy trình làm việc để có thể hoàn thành công việc đúng thời hạn.

Đảm bảo phân công đúng người, đúng việc

Một phần của quy trình làm việc là phải chắc chắn sử dụng đúng người, đúng việc. Đồng thời, đảm bảo mọi người đều có thể làm việc với năng suất cao nhất.

Bổ sung, giảm tải các bước

Trong quá trình rà soát định mức công việc, nếu phát hiện những công việc có trong mô tả, nhưng chưa được đưa vào bất kỳ khâu nào trong quy trình, thì có khả năng công việc bị bỏ sót, cần bổ sung, hoặc ngược lại. Do đó, cần tiến hành bổ sung các bước còn thiếu, đồng thời giảm các bước thừa trong quy trình sau khi đã rà soát cẩn thận.

Ngôn ngữ dùng trong quy trình

Có rất nhiều “ngôn ngữ” mô tả quy trình. Tuy nhiên, công cụ hữu hiệu và trực quan nhất vẫn là lưu đồ (flow chart). Lưu đồ cho phép người sử dụng diễn giải quy trình dưới dạng các ký hiệu được chuẩn hoá, mô tả các thao tác dù nhỏ, cụ thể và có thể dễ dàng hiểu được qua tên gọi và trình tự các thao tác này. Các thao tác được sắp xếp một cách liên hoàn, giúp cho quy trình trở nên rõ ràng, logic và hợp lý.

Phù hợp điều kiện của người lao động

Cần phải thiết kế quy trình phù hợp với điều kiện đặc thù của mỗi tổ chức, phù hợp với chất lượng và đặc thù của nguồn nhân lực. Cần phải kiểm soát được sự biến động trong quy trình và đảm bảo được chất lượng và tiến độ công việc.