



TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI
PGS.TS. NGUYỄN TIỆP

GIÁO TRÌNH
TỔ CHỨC LAO ĐỘNG



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI
PGS.TS. Nguyễn Tiếp

GIÁO TRÌNH
TỔ CHỨC LAO ĐỘNG

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI
NĂM 2011

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI
PGS.TS. Nguyễn Tiếp

GIÁO TRÌNH
TỔ CHỨC LAO ĐỘNG

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Lời nói đầu

Tổ chức lao động là khoa học nghiên cứu về mối quan hệ kết hợp giữa các yếu tố của quá trình sản xuất (lao động, đối tượng lao động, công cụ lao động) nhằm đạt tới năng suất lao động và hiệu quả sản xuất cao, chất lượng sản phẩm hoàn hảo.

Trong nền kinh tế thị trường hội nhập mạnh mẽ vào quá trình toàn cầu hoá kinh tế, việc nâng cao trình độ tổ chức lao động trong các doanh nghiệp, cơ quan là yêu cầu thực tế khách quan. Đặc biệt là trong bối cảnh nền kinh tế nước ta đang đứng trước những cơ hội to lớn và nhiều thách thức đặt ra gay gắt. Trong đó, có các vấn đề như: nhanh chóng nâng cao trình độ tổ chức lao động và sản xuất, thúc đẩy sự thích ứng và linh hoạt của lực lượng lao động với thị trường lao động, tăng cường vai trò kích thích kinh tế của hệ thống tiền lương, tiền thưởng, cải thiện phúc vụ nơi làm việc và môi trường lao động, nâng cao kỷ luật lao động để hình thành và phát triển tác phong công nghiệp của người lao động, thực hiện trách nhiệm xã hội

doanh nghiệp. Đây là những nội dung quan trọng của tổ chức lao động.

Giáo trình “Tổ chức lao động” do PGS.TS. Nguyễn Tiệp biên soạn, trên cơ sở đã nghiên cứu và giảng dạy lâu năm về lĩnh vực này cũng như ý kiến của nhiều nhà khoa học và giảng viên của trường Đại học Lao động - Xã hội, trường Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội, trong đó tác giả đặc biệt cảm ơn GS.TS. Tống Văn Đường, PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân, PGS.TS. Trần Xuân Cầu, TS. Lê Thanh Hà, ThS. Trần Phương, ThS. Đỗ Thị Tươi, CN. Phạm Ngọc Thành, CN. Vũ Văn Hải, CN. Phùng Bá Đề, CN. Đoàn Thị Yến, ThS. Nguyễn Xuân Hương, TS. Nguyễn Bá Ngọc, ThS. Nguyễn Lê Trang, CN. Phạm Thanh Khoái, CN. Nguyễn Thị Hồng, PGS.TS. Trịnh Khắc Thẩm, ThS. Lương Xuân Dương, ThS. Ngô Kim Tú, ThS. Trần Kiều Trang, TS. Nguyễn Thị Minh Hoà, ThS. Nguyễn Duy Phúc đã cho tác giả nhiều ý kiến quý báu trong quá trình hoàn thiện giáo trình này. Giáo trình Tổ chức lao động nhằm trang bị cho sinh viên những kiến thức về lý luận, các nguyên tắc, phương pháp và các vấn đề thực tiễn về tổ chức lao động, bao gồm các nội dung sau:

Chương I: Đối tượng, nhiệm vụ, nội dung và phương pháp luận của môn học “tổ chức lao động”

Chương II: Phân công và hiệp tác lao động trong doanh nghiệp

Chương III: Xây dựng và hoàn thiện phương pháp lao động trong quá trình sản xuất

Chương IV: Tổ chức và phục vụ nơi làm việc

Chương V: Điều kiện lao động và chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý

Chương VI: Tổ chức lao động của lao động quản lý trong doanh nghiệp

Chương VII: Tổ chức lao động theo thời gian làm việc linh hoạt

Chương VIII: Kích thích vật chất, tinh thần và kỷ luật lao động đối với người lao động

Chương IX: Tổ chức lao động trong doanh nghiệp một số ngành

Chương X: Tổ chức lao động trong các cơ quan hành chính sự nghiệp nhà nước

Chương XI: Tổ chức công tác tổ chức lao động trong doanh nghiệp

Giáo trình “Tổ chức lao động” lần đầu biên soạn dùng giảng dạy cho sinh viên đại học, do đó không thể tránh khỏi những thiếu sót, mong nhận được nhiều ý kiến góp ý để lần tái bản sau được hoàn thiện hơn.

PGS.TS. Nguyễn Tiệp

MỤC LỤC

	<i>Trang</i>
<i>Lời nói đầu</i>	i
<i>Mục lục</i>	v
Chương I. ĐỐI TƯỢNG, NHIỆM VỤ, NỘI DUNG VÀ PHƯƠNG PHÁP LUẬN CỦA MÔN HỌC “TỔ CHỨC LAO ĐỘNG”	1
I. Khái niệm và những nội dung chủ yếu của tổ chức lao động	1
1. Một số khái niệm cơ bản	1
2. Nội dung của tổ chức lao động	11
II. Đối tượng, nhiệm vụ, phương pháp nghiên cứu của tổ chức lao động và mối liên hệ của nó với các môn khoa học khác	14
1. Đối tượng	14
2. Nhiệm vụ	15
3. Mối liên hệ của môn học Tổ chức lao động với các môn khoa học khác	16
4. Phương pháp nghiên cứu của tổ chức lao động	21
III. Mục đích, ý nghĩa, nhiệm vụ và nguyên tắc của tổ chức lao động	23
1. Mục đích	23
2. Ý nghĩa	24
3. Nhiệm vụ của tổ chức lao động	27
4. Các nguyên tắc của tổ chức lao động	28
IV. Những cơ sở phương pháp của tổ chức lao động trong doanh nghiệp	31
1. Quá trình sản xuất và các bộ phận hợp thành	31

2. Sự phân chia quá trình sản xuất thành các bộ phận hợp thành	34	2. Ý nghĩa của hợp tác trong lao động	110
3. Định mức lao động là cơ sở của tổ chức lao động	42	3. Các hình thức hợp tác lao động	111
4. Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật là cơ sở quan trọng để tổ chức lao động	45	III. Tuyển chọn và bố trí công nhân, viên chức trong doanh nghiệp	122
5. Các tiêu chuẩn trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và tổ chức lao động	48	1. Tuyển chọn công nhân, viên chức	123
V. Sự hình thành và phát triển của khoa học tổ chức lao động	56	2. Quan điểm và phương pháp tuyển người của công ty Biti's	129
1. Hợp lý hoá lao động tư bản chủ nghĩa - cơ sở ra đời của khoa học tổ chức lao động	56	3. Bố trí công nhân, viên chức	134
2. Sự hình thành và phát triển của tổ chức lao động khoa học ở nước ta	67	IV. Hoàn thiện phân công và hợp tác lao động trong doanh nghiệp	136
VI. Những đặc điểm của tổ chức lao động trong phát triển nền kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế ở nước ta	70	1. Phân tích về mặt kinh tế - kỹ thuật	136
1. Chuyển dịch cơ cấu lao động trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá tác động đến tổ chức lao động	70	2. Phân tích về mặt tâm sinh lý	139
2. Đổi mới công nghệ và quản lý trong nền kinh tế tác động đến tổ chức lao động	72	3. Phân tích về mặt xã hội	140
3. Tác động của đổi mới tiêu chuẩn lao động đến tổ chức lao động	73	4. Các cơ sở dùng trong hoàn thiện phân công và hợp tác lao động	142
Chương II. PHÂN CÔNG VÀ HỢP TÁC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	75	V. Đào tạo bổ sung cho những người mới tuyển	145
I. Phân công lao động trong doanh nghiệp	76	Chương III. XÂY DỰNG VÀ HOÀN THIỆN PHƯƠNG PHÁP LAO ĐỘNG TRONG QUÁ TRÌNH SẢN XUẤT	149
1. Phân công lao động hợp lý - nhân tố để nâng cao năng suất lao động và hiệu quả của sản xuất	76	I. Phương pháp lao động và ý nghĩa của việc áp dụng phương pháp lao động hợp lý	149
2. Các hình thức phân công lao động trong doanh nghiệp	84	II. Qui trình hoàn thiện phương pháp và thao tác lao động	154
II. Hợp tác lao động trong doanh nghiệp	109	III. Các phương pháp mô tả và lượng hoá phương pháp lao động	163
1. Khái niệm	109	1. Các phương pháp mô tả nội dung của phương pháp lao động	163
		2. Các phương pháp để thể hiện quỹ đạo không gian của các chuyển động lao động	167
		3. Các phương pháp để thể hiện hao phí thời gian, tốc độ của chuyển động	168

IV. Các nguyên tắc cơ bản để xây dựng phương pháp lao động hợp lý	170
1. Nhóm các nguyên tắc chung	170
2. Nhóm các nguyên tắc đối với quỹ đạo của chuyển động	171
3. Nhóm các nguyên tắc đối với trình tự của cử động	174
4. Nhóm các nguyên tắc đối với sự hao phí sức lực	176
Chương IV. TỔ CHỨC VÀ PHỤC VỤ NƠI LÀM VIỆC	179
I. Khái niệm, phân loại và nhiệm vụ cơ bản của tổ chức và phục vụ nơi làm việc	179
1. Khái niệm nơi làm việc	179
2. Phân loại nơi làm việc	180
3. Nhiệm vụ của tổ chức và phục vụ nơi làm việc	182
II. Tổ chức nơi làm việc	183
1. Thiết kế nơi làm việc	184
2. Trang bị nơi làm việc	186
3. Bố trí nơi làm việc	192
III. Tổ chức phục vụ nơi làm việc	208
1. Các chức năng phục vụ nơi làm việc	209
2. Các nguyên tắc tổ chức phục vụ nơi làm việc	211
3. Các hình thức phục vụ nơi làm việc	212
4. Các chế độ phục vụ nơi làm việc	214
5. Đánh giá tổ chức phục vụ nơi làm việc	215
Chương V. ĐIỀU KIỆN LAO ĐỘNG VÀ CHẾ ĐỘ LÀM VIỆC NGHỈ NGƠI HỢP LÝ	217
I. Điều kiện lao động và ảnh hưởng của nó đến sức khỏe người lao động	217

1. Khái niệm và phân loại các yếu tố điều kiện lao động	217
2. Tác động của điều kiện lao động đến sức khỏe người lao động	219
II. Các yêu cầu về điều kiện lao động đối với tổ chức lao động	223
1. Chiếu sáng trong sản xuất - kinh doanh	223
2. Tiếng ồn	227
3. Rung động trong sản xuất - kinh doanh	230
4. Vi khí hậu trong sản xuất - kinh doanh	233
III. Xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	234
1. Khả năng làm việc và mối quan hệ của nó với chế độ làm việc và nghỉ ngơi	234
2. Xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	241
IV. Màu sắc, âm nhạc chức năng và làm xanh môi trường trong doanh nghiệp	253
1. Màu sắc trong sản xuất - kinh doanh	253
2. Âm nhạc chức năng trong sản xuất - kinh doanh	255
3. Làm xanh môi trường doanh nghiệp	258
Chương VI. TỔ CHỨC LAO ĐỘNG CỦA LAO ĐỘNG QUẢN LÝ TRONG DOANH NGHIỆP	260
I. Khái niệm, nội dung và đặc điểm của lao động quản lý trong doanh nghiệp ảnh hưởng đến tổ chức lao động	261
1. Khái niệm	261
2. Phân loại lao động quản lý	263
3. Nội dung của lao động quản lý và những đặc điểm của nó có ảnh hưởng đến công tác tổ chức lao động	268
4. Phân loại thời gian làm việc của lao động quản lý	274

II. Những nội dung chủ yếu của tổ chức lao động quản lý trong doanh nghiệp	278	III. Các mô hình thời gian làm việc linh hoạt cơ bản	362
1. Phân công và hợp tác lao động	278	1. Bản chất của mô hình thời gian làm việc linh hoạt	362
2. Tổ chức nơi làm việc	293	2. Các mô hình thời gian làm việc linh hoạt	365
3. Điều kiện làm việc của lao động quản lý	303	IV. Áp dụng các mô hình thời gian làm việc linh hoạt vào các loại hình doanh nghiệp ở nước ta	392
III. Các phương pháp nghiên cứu và phân tích hiện trạng của tổ chức lao động quản lý	309	1. Thời gian làm việc linh hoạt đối với loại hình công việc có tính lưu động cao	392
1. Các phương pháp nghiên cứu và phân tích nội dung lao động và cấu trúc hao phí thời gian làm việc của lao động quản lý	310	2. Thời gian làm việc linh hoạt cho loại hình công việc có khối lượng công việc thay đổi theo thời gian, trong ngày	393
2. Xác định hiện trạng các dòng thông tin và nội dung thông tin quản lý	326	3. Thời gian làm việc linh hoạt đối với lao động trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao	394
IV. Duy trì cán bộ quản lý doanh nghiệp	339	4. Thời gian làm việc linh hoạt đối với loại hình công việc không nhất thiết phải tiến hành ngay tại doanh nghiệp	395
1. Tầm quan trọng của việc duy trì nhân viên quản lý	339	5. Lợi ích của việc áp dụng thời gian làm việc linh hoạt ở nước ta	400
2. Những yếu tố giữ chân nhân viên	341	6. Định hướng các mô hình thời gian làm việc linh hoạt trong doanh nghiệp ở nước ta	402
3. Một số thành công điển hình trong việc duy trì nhân viên	345	V. Các giải pháp đồng bộ nhằm khuyến khích mở rộng việc áp dụng có hiệu quả các mô hình “thời gian làm việc linh hoạt” ở Việt Nam	419
4. Các chiến lược duy trì nhân viên theo hướng thị trường	347	1. Giải pháp về bảo hiểm xã hội	419
Chương VII. TỔ CHỨC LAO ĐỘNG THEO THỜI GIAN LÀM VIỆC LINH HOẠT	353	2. Giải pháp về đào tạo, hướng nghiệp, quản lý và trả công lao động	420
I. Khái niệm và đặc điểm của thời gian làm việc linh hoạt	353	Chương VIII. KÍCH THÍCH VẬT CHẤT, TINH THẦN VÀ KỶ LUẬT LAO ĐỘNG ĐỐI VỚI NGƯỜI LAO ĐỘNG	424
1. Khái niệm	353	I. Kích thích vật chất và tinh thần	424
2. Đặc điểm của thời gian làm việc linh hoạt	355	1. Động lực của sự thoả mãn các nhu cầu vật chất và tinh thần đối với người lao động	424
II. Lợi ích của áp dụng hình thức thời gian làm việc linh hoạt	357		
1. Lợi ích đối với người lao động	358		
2. Lợi ích đối với người sử dụng lao động	358		
3. Tác động đối với xã hội	359		

2. Tiền lương - một hình thức cơ bản thoả mãn nhu cầu và khuyến khích vật chất đối với người lao động	428
3. Bản chất kinh tế của hệ thống tiền thưởng và cơ sở xây dựng hệ thống tiền thưởng trong khuyến khích vật chất đối với người lao động	431
4. Tổ chức kích thích làm việc trong các doanh nghiệp	444
II. Kỹ luật lao động	448
1. Khái niệm	448
2. Vai trò của kỹ luật lao động	449
3. Các hình thức kỹ luật lao động	451
4. Nguyên tắc và trách nhiệm kỹ luật lao động	453
5. Quá trình tiến hành kỹ luật và các hướng dẫn cho việc kỹ luật có kết quả	457
Chương IX. TỔ CHỨC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP MỘT SỐ NGÀNH	471
I. Tổ chức lao động trong các doanh nghiệp xây dựng	471
1. Loại hình doanh nghiệp xây dựng	471
2. Đặc điểm tổ chức quản lý doanh nghiệp xây dựng	473
3. Đặc điểm tổ chức lao động trong các doanh nghiệp xây dựng	482
4. Các hình thức tổ chức lao động trong doanh nghiệp xây dựng	485
5. Hoàn thiện tổ chức lao động trong doanh nghiệp xây dựng	488
II. Tổ chức lao động trong doanh nghiệp dịch vụ thương mại	500
1. Đặc điểm chủ yếu của dịch vụ thương mại ảnh hưởng đến tổ chức lao động	500
2. Tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại	510
3. Một số nội dung tổ chức lao động trong doanh nghiệp thương mại	525

Chương X. TỔ CHỨC LAO ĐỘNG TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH SỰ NGHIỆP NHÀ NƯỚC	535
I. Các đặc điểm của tổ chức lao động trong cơ quan hành chính sự nghiệp nhà nước	535
II. Phân loại lao động khu vực hành chính sự nghiệp nhà nước	546
III. Các hình thức tổ chức lao động trong khu vực hành chính sự nghiệp nhà nước	551
1. Tuyển dụng lao động khu vực hành chính sự nghiệp	551
2. Các hình thức phân công và hợp tác lao động trong các đơn vị hành chính sự nghiệp	552
IV. Tổ chức nơi làm việc của công chức, viên chức trong khu vực hành chính sự nghiệp nhà nước	564
1. Phân loại nơi làm việc	564
2. Trang bị nơi làm việc	565
3. Thông tin và phục vụ cho nơi làm việc	566
V. Chế độ làm việc và nghỉ ngơi của công chức, viên chức khu vực hành chính sự nghiệp	568
VI. Cải cách hành chính và tổ chức lao động trong khu vực hành chính sự nghiệp nhà nước	570
Chương XI. TỔ CHỨC CÔNG TÁC TỔ CHỨC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	572
I. Bộ phận làm công tác tổ chức lao động	572
II. Đánh giá trình độ tổ chức lao động trong doanh nghiệp	580
1. Khái niệm và nội dung	580
2. Hệ thống các chỉ tiêu đánh giá trình độ tổ chức lao động	583

III. Phương pháp hoàn thiện tổ chức lao động	606
1. Nghiên cứu tổ chức lao động hiện tại	606
2. Xây dựng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động và áp dụng	610
IV. Lập kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động trong doanh nghiệp	615
1. Các yêu cầu đối với lập kế hoạch các biện pháp tổ chức lao động	615
2. Các chỉ tiêu kế hoạch và tính toán các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động	618
V. Đánh giá hiệu quả kinh tế áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động	628
<i>Tài liệu tham khảo</i>	644

Chương I

**ĐỐI TƯỢNG, NHIỆM VỤ, NỘI DUNG
VÀ PHƯƠNG PHÁP LUẬN CỦA MÔN HỌC
“TỔ CHỨC LAO ĐỘNG”**

**I. KHÁI NIỆM VÀ NHỮNG NỘI DUNG CHỦ YẾU
CỦA TỔ CHỨC LAO ĐỘNG**

1. Một số khái niệm cơ bản

1.1. Lao động

Lao động là hoạt động có mục đích của con người, nhằm thoả mãn những nhu cầu về đời sống của mình, là điều kiện tất yếu để tồn tại và phát triển của xã hội loài người.

Lao động luôn được diễn ra theo một quy trình. Quy trình lao động là tổng thể những hành động (hoạt động lao động) của con người để hoàn thành một nhiệm vụ sản xuất nhất định.

Người lao động

Người lao động là người từ đủ 15 tuổi trở lên, có khả năng lao động và có nhu cầu lao động, có quyền tự ký kết hợp đồng lao động với người sử dụng lao động.

Tùy thuộc vào góc độ phân tích, người lao động có các tiêu chí phân nhóm khác nhau:

- Theo dạng sản phẩm của lao động: Có lao động sản xuất vật chất (sản phẩm dưới dạng giá trị vật chất) và lao động không sản xuất vật chất (sản phẩm dưới dạng giá trị tinh thần).

- Theo vị trí lao động trong quá trình sản xuất: Có lao động trực tiếp sản xuất và lao động gián tiếp sản xuất. Lao động trực tiếp sản xuất là lao động trực tiếp sử dụng công cụ lao động để tác động vào đối tượng lao động làm ra sản phẩm. Lao động trực tiếp sản xuất bao gồm lao động công nghệ, lao động phụ trợ và lao động phục vụ. Lao động gián tiếp sản xuất là lao động quản lý và lao động phục vụ quản lý để đảm bảo cho quá trình sản xuất - kinh doanh hoạt động liên tục và đạt hiệu quả.

- Theo mức độ phức tạp của lao động: Có lao động phức tạp (lao động kỹ thuật, lao động có nghề, lao động đã qua đào tạo...) và lao động giản đơn (lao động phổ thông, lao động không có nghề, lao động chưa qua đào tạo...).

- Theo tính chất sử dụng các chức năng lao động: Có lao động trí óc và lao động chân tay. Lao động trí óc là hoạt động thực hiện công việc chủ yếu bằng khả năng suy nghĩ, tính toán, sáng tạo. Lao động chân tay là hoạt động thực hiện công việc chủ yếu bằng khả năng sinh công của cơ bắp và sự khéo léo, nhanh nhẹn của chân tay.

- Theo nguồn gốc năng lượng vận hành công cụ lao động: Có lao động thủ công, lao động nửa cơ giới, lao động cơ giới, lao động hệ thống máy- thiết bị tự động hóa.

- Theo tính chất của quan hệ lao động: Có lao động tự do (lao động tự sản xuất - kinh doanh) và lao động làm thuê.

- Theo tính chất của hợp tác lao động: Có lao động cá nhân và lao động tập thể.

1.2. Nghề

Nghề thường được hiểu theo hai góc độ khác nhau, góc độ phân công - hợp tác lao động và góc độ đào tạo.

Theo góc độ phân công và hợp tác lao động thì nghề là một dạng cụ thể hoàn chỉnh của lao động trong hệ thống phân công lao động xã hội đòi hỏi phải được tiến hành theo một nguyên tắc thực hiện riêng, với công nghệ và loại công cụ riêng biệt.

Theo góc độ đào tạo thì nghề là tổng hợp của trình độ hiểu biết, kỹ năng, phẩm chất lao động mà người lao động cần phải tiếp thu trong quá trình đào tạo chuyên môn - kỹ thuật và tích lũy kinh nghiệm trong thực tiễn để đáp ứng các yêu cầu của một dạng cụ thể hoàn chỉnh của các công việc lao động.

Nghề là một dạng cụ thể của lao động, là kết quả của quá trình phân công và hợp tác lao động. Nghề là dạng hoàn chỉnh của quá trình lao động, đòi hỏi phải có trình độ hiểu biết, kỹ năng lao động riêng và do vậy cần có chương trình đào tạo, dạy nghề riêng để hình thành người lao động theo từng nghề.

1.3. Công việc

Công việc là một phần trong toàn bộ hoạt động của nghề. Nghề và công việc đều là dạng cụ thể của lao động, là kết quả của quá trình phân công và hợp tác lao động. Nghề là dạng hoàn chỉnh của quá trình lao động, đòi hỏi phải có trình độ hiểu biết, kỹ năng lao động riêng và do vậy cần có chương trình đào tạo, dạy nghề riêng. Còn công việc là một bộ phận của nghề, người lao động qua đào tạo nghề và kinh nghiệm thực tế thì sẽ làm được các công việc thuộc nghề.

Cùng với sự phát triển của kỹ thuật sản xuất, của phân công và hợp tác lao động, ranh giới giữa nghề và công việc không ngừng thay đổi, ngày một khó phân biệt hơn.

1.4. Mức độ căng thẳng của lao động

Mức độ căng thẳng của lao động là mức độ gắng sức của người lao động để thực hiện quá trình lao động. Căn cứ vào tính chất căng thẳng của lao động được chia thành 3 nhóm: Căng thẳng về não lực, căng thẳng về thể lực và căng thẳng về thần kinh - tâm lý xúc cảm.

1.5. Cường độ lao động

Cường độ lao động là mức độ tiêu hao năng lượng cơ bắp và thần kinh của người lao động trong một đơn vị thời gian lao động (giờ, ngày, tháng, năm...) cho một công việc, một ngành nghề nhất định. Tăng cường độ lao động là tăng mức độ tiêu hao năng lượng trong một đơn vị thời gian lao động hoặc kéo dài thời gian lao động.

1.6. Năng suất lao động cá nhân

Năng suất lao động cá nhân là kết quả lao động biểu hiện ở doanh thu, giá trị gia tăng, sản lượng... do người lao động tạo ra trong một đơn vị thời gian lao động (giờ, ngày, tháng, năm...) với cường độ lao động trung bình.

1.7. Hiệu quả lao động cá nhân

Hiệu quả lao động cá nhân là lượng giá trị lợi nhuận ròng do người lao động tạo ra trong một đơn vị thời gian lao động.

1.8. Quá trình lao động

Quá trình lao động là tổng thể những hành động của con người để hoàn thành một nhiệm vụ sản xuất nhất định. Quá trình lao động là một hiện tượng kinh tế - xã hội. Về mặt vật chất, quá trình lao động là quá trình người lao động sử dụng công cụ lao động tác động vào đối tượng lao động để làm ra sản phẩm. Về mặt xã hội, quá trình lao động làm nảy sinh các mối quan hệ giữa người với người trong lao động, gọi là quan hệ lao động.

Quá trình lao động là một hiện tượng kinh tế - xã hội, vì thế nó luôn được xem xét trên hai mặt: Mặt vật chất và mặt xã hội. Về mặt vật chất, quá trình lao động dưới bất kỳ hình thái kinh tế - xã hội nào muốn tiến hành được đều phải bao gồm 3 yếu tố: Bản thân lao động, đối tượng lao động và công cụ lao động. Quá trình lao động chính là sự kết hợp tác dụng giữa 3 yếu tố đó, trong đó, con người sử dụng công cụ lao động để tác động lên đối tượng lao động nhằm mục đích làm cho chúng thích ứng với những nhu cầu của mình. Còn mặt xã hội của quá trình lao động được thể hiện ở sự phát sinh các mối quan hệ qua lại giữa những người lao động với nhau trong lao động. Các mối quan hệ đó làm hình thành tính chất tập thể, tính chất xã hội của lao động.

1.9. Tổ chức lao động

Dù cho quá trình lao động được diễn ra dưới những điều kiện kinh tế - xã hội như thế nào thì cũng phải tổ chức sự kết hợp tác động giữa các yếu tố cơ bản của quá trình lao động và các mối quan hệ qua lại giữa những người lao động với nhau vào việc thực hiện mục đích của quá trình đó, tức là phải tổ chức lao động. Do đó, có thể đưa ra khái niệm về tổ chức lao động như sau: *Tổ chức lao động là tổ chức quá trình hoạt động của con người nhằm đạt được mục đích hiệu quả của quá trình sản xuất kinh doanh. Hay nói cách khác, đó là công tác nhằm tạo lập sự phù hợp, khoa học theo không gian và thời gian giữa việc cung ứng số lượng, chất lượng lao động với nhu cầu của sản xuất để đạt được hiệu quả sử dụng lao động cao nhất.*

Như vậy, tổ chức lao động là một phạm trù gắn liền với lao động sống, với việc đảm bảo sự hoạt động của sức lao động. Thực chất, tổ chức lao động trong phạm vi một tập thể lao động nhất định là một hệ thống các biện pháp đảm bảo sự hoạt động lao động của con người, nhằm mục đích nâng cao năng suất lao động và sử dụng đầy đủ nhất các tư liệu sản xuất.

1.10. Quá trình sản xuất

Quá trình sản xuất là quá trình khai thác, chế biến một loại sản phẩm hay một loại công việc nào đó cần thiết

cho xã hội. Trong quá trình sản xuất nhiều quá trình lao động được thực hiện để tạo ra sự thay đổi của đối tượng lao động về mặt hình dáng, kích thước, tính chất cơ, lý, hoá học hoặc về vị trí không gian để trở thành sản phẩm hoàn chỉnh phục vụ cho đời sống - xã hội.

1.11. Tổ chức sản xuất

Tổ chức sản xuất là hoạt động của con người nhằm kết hợp một cách hợp lý, đồng bộ các quá trình lao động, đảm bảo sự hoạt động nhịp nhàng, hiệu quả của các khâu sản xuất (phân xưởng, công đoạn, bộ phận sản xuất và quản lý) để tạo ra sản phẩm hoặc công việc nào đó phục vụ cho nhu cầu xã hội.

1.12. Sự khác nhau giữa tổ chức lao động và tổ chức sản xuất

Để phân biệt sự khác nhau giữa tổ chức lao động với tổ chức sản xuất cần phải đề cập tới quan hệ giữa quá trình lao động và quá trình sản xuất.

Quá trình lao động là quá trình tác động của con người lên đối tượng lao động, là tổng thể những hoạt động của con người, nhằm hoàn thành một nhiệm vụ sản xuất nhất định, được thể hiện tại từng nơi làm việc. Với ý nghĩa đó, khái niệm “quá trình lao động” hẹp hơn khái niệm “quá trình sản xuất”, quá trình lao động là bộ phận của quá trình sản xuất.

Trong khi đó, quá trình sản xuất được thực hiện trên cơ sở một tổng hợp trọn vẹn các quá trình lao động (tập hợp các quá trình lao động) mà mỗi quá trình lao động trong số đó chỉ là một giai đoạn nhất định trong việc chế tạo ra thành phẩm. Tuy nhiên, ở một số trường hợp trong quá trình sản xuất, không chỉ có tác động của con người lên đối tượng lao động mà còn có cả tác động của các lực lượng tự nhiên khác nhau (ví dụ, sấy gỗ bằng phương pháp tự nhiên có tác động của nhiệt độ nắng nóng...). Do đó, trong khái niệm về quá trình sản xuất bao gồm một tổng thể nhất định các quá trình lao động và cả các quá trình tự nhiên. Giữa chúng có mối liên hệ mật thiết với nhau, có tính đồng nhất về mục đích cuối cùng của sản xuất.

Như vậy, mọi quá trình sản xuất vật chất, không phụ thuộc vào những điều kiện lịch sử cụ thể diễn ra xung quanh nó, đều là một thể thống nhất của ba yếu tố cơ bản (bản thân lao động, đối tượng lao động và công cụ lao động) mà sự kết hợp tác động trực tiếp của 3 yếu tố này được thực hiện trong từng quá trình lao động bộ phận.

Vì quá trình sản xuất là một hệ thống thống nhất của ba yếu tố (bản thân lao động, đối tượng lao động và công cụ lao động) nên nhiệm vụ của tổ chức sản xuất là ở chỗ, không chỉ tổ chức việc sử dụng hợp lý nhất lao động sống, (sức lao động) mà còn nghiên cứu sử dụng hợp lý các yếu tố

vật chất của sản xuất, tức là công cụ lao động và đối tượng lao động hợp thành các tư liệu sản xuất.

Do đó, *tổ chức sản xuất được hiểu là quá trình đảm bảo sự kết hợp sức lao động với các tư liệu sản xuất nhằm đạt một mục đích của sản xuất.*

Tổ chức lao động khác với tổ chức sản xuất ở chỗ:

- Tổ chức lao động là một hệ thống các biện pháp để đảm bảo sự hoạt động có hiệu quả của lao động sống.
- Đối tượng của tổ chức lao động chỉ bao gồm lao động sống - yếu tố cơ bản nhất của quá trình sản xuất.
- Tổ chức sản xuất là tổng thể các biện pháp nhằm sử dụng đầy đủ nhất toàn bộ nguồn lao động và các điều kiện vật chất - kỹ thuật của doanh nghiệp để đảm bảo cho quá trình sản xuất được liên tục ổn định, nhịp nhàng và kinh tế.
- Đối tượng của tổ chức sản xuất là cả ba yếu tố của quá trình sản xuất (bản thân lao động, đối tượng lao động và công cụ lao động).
- Tổ chức sản xuất theo nghĩa rộng bao gồm các vấn đề: Tổ chức các quá trình sản xuất, quản lý sản xuất, kế hoạch hoá sản xuất và tổ chức lao động.

Tổ chức lao động giữ vị trí quan trọng trong tổ chức sản xuất là do vai trò quan trọng của con người trong quá

trình sản xuất quyết định. Cơ sở kỹ thuật của sản xuất dù hoàn thiện như thế nào chăng nữa, quá trình sản xuất cũng không thể tiến hành được, nếu không sử dụng sức lao động, không có sự hoạt động có mục đích của con người đưa cơ sở kỹ thuật đó vào hoạt động. Do đó, lao động có tổ chức của con người trong bất kỳ doanh nghiệp nào cũng là điều kiện tất yếu của hoạt động sản xuất. Tổ chức lao động không chỉ cần thiết trong lĩnh vực sản xuất vật chất mà nó cũng cần thiết trong các tập thể lao động thuộc các lĩnh vực không sản xuất vật chất.

Tổ chức lao động trong doanh nghiệp của bất kỳ nước nào cũng luôn phấn đấu vươn lên trình độ cao, trên cơ sở đưa vào tổ chức lao động hiện có những thành tựu đạt được của khoa học - kỹ thuật và những kinh nghiệm sản xuất tiên tiến để làm tăng hiệu suất chung của lao động. Không ngừng nâng cao trình độ tổ chức lao động là vấn đề đặt ra đối với tất cả doanh nghiệp, tổ chức của các ngành, lĩnh vực của các nền kinh tế quốc dân trong mọi thời kỳ phát triển kinh tế - xã hội.

2. Nội dung của tổ chức lao động

Các nội dung chủ yếu của tổ chức lao động bao gồm:

- Xây dựng các hình thái phân công và hiệp tác lao động hợp lý phù hợp với những thành tựu đạt được của

khoa học và kỹ thuật hiện đại, trình độ phát triển của lực lượng sản xuất, trình độ văn hoá kỹ thuật của người lao động, tạo điều kiện không ngừng tăng năng suất lao động.

- Quy hoạch, tổ chức và phục vụ nơi làm việc, bao gồm các vấn đề như: Trang bị đầy đủ những thiết bị công nghệ và tổ chức cho nơi làm việc, bố trí hợp lý nơi làm việc phù hợp với những yêu cầu về nhân trắc học, tâm sinh lý lao động, vệ sinh - an toàn lao động và thẩm mỹ sản xuất, cũng như tổ chức lao động đáp ứng các nhu cầu phục vụ nơi làm việc theo những phương hướng có hiệu quả kinh tế nhất.

- Nghiên cứu và phổ biến các phương pháp, thao tác lao động hợp lý nhằm đạt năng suất lao động cao và giảm nhẹ lao động cũng như đảm bảo an toàn lao động cho công nhân.

- Cải thiện các điều kiện lao động nhằm giảm nhẹ sự nặng nhọc của công việc, giữ gìn và tăng cường sức khoẻ cho người lao động, tạo ra những điều kiện lao động thuận lợi.

- Thiết kế Ergonomic, là công tác tạo lập sự phù hợp giữa nhân trắc học, thói quen hoạt động của người lao động với kích thước và cách sử dụng công cụ lao động nhằm giảm thiểu mức độ mệt mỏi đồng thời đạt được hiệu quả lao động cao nhất.

- Thiết kế tạo lập thẩm mỹ sản xuất, bao gồm toàn bộ các yếu tố có tại nơi làm việc ảnh hưởng đến sự cảm nhận về vẻ đẹp, tâm lý thoải mái của người lao động đối với quá trình lao động. Các yếu tố chủ yếu của thẩm mỹ sản xuất bao gồm: hình dáng, màu sắc và sự bố trí các vật dụng; việc sử dụng ánh sáng, âm nhạc và bầu không khí tâm lý tại nơi làm việc.

- Thiết lập hệ thống nhạc chức năng trong sản xuất: Là lựa chọn loại nhạc sử dụng phù hợp với nhịp điệu lao động nhằm kích thích sự hứng khởi của người lao động trong quá trình lao động.

- Hoàn thiện định mức lao động bao gồm các vấn đề: Nghiên cứu các dạng mức lao động và điều kiện áp dụng chúng trong thực tiễn, nghiên cứu các phương pháp để xây dựng các mức lao động có căn cứ khoa học - kỹ thuật.

- Tổ chức trả lương phù hợp với số và chất lượng lao động cũng như sử dụng hiệu quả chế độ khuyến khích vật chất cho người lao động.

- Tổ chức công tác động viên lao động và củng cố kỷ luật lao động, coi đó là một trong những biện pháp để động viên người lao động tham gia vào quá trình hợp lý hoá sản xuất và nâng cao năng suất lao động.

Ở đây, có điều lưu ý là: Tùy thuộc vào yêu cầu tổ chức sản xuất và tổ chức lao động, xuất phát từ thực trạng của nền kinh tế đất nước trong từng thời kỳ, cũng như tùy thuộc vào những điều kiện và yêu cầu tổ chức lao động cụ thể ở từng doanh nghiệp mà các nội dung chủ yếu nêu trên của tổ chức lao động được thực hiện theo trọng tâm và thứ tự ưu tiên nhất định. Đồng thời, tổ chức lao động phải luôn được xem xét trong trạng thái động. Điều đó có nghĩa, không thể coi tổ chức lao động như một tổng hợp các biện pháp nhất định, chỉ cần thực hiện một lần là vĩnh viễn đảm bảo được một tổ chức lao động đạt trình độ cao, mà các hình thức và phương pháp của tổ chức lao động phải thường xuyên được hoàn thiện để phù hợp với sự vận động không ngừng của khoa học và công nghệ sản xuất.

II. ĐỐI TƯỢNG, NHIỆM VỤ, PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU CỦA TỔ CHỨC LAO ĐỘNG VÀ MỐI LIÊN HỆ CỦA NÓ VỚI CÁC MÔN KHOA HỌC KHÁC

1. Đối tượng

Đối tượng nghiên cứu của môn học “Tổ chức lao động” là những yếu tố của tổ chức lao động trong phạm vi từng tập thể những người lao động (bộ phận, doanh nghiệp, tổ chức...) cùng hiệp tác với nhau để hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể nào đó.

Như vậy, đối tượng của môn học “Tổ chức lao động” không phải là tổ chức lao động trong phạm vi toàn xã hội mà là những vấn đề thuộc tổ chức lao động trong từng tập thể lao động cụ thể.

Môn học “Tổ chức lao động” chủ yếu đề cập đến những nguyên tắc cơ bản và trên cơ sở đó đề ra những phương pháp, biện pháp, chỉ tiêu... để tổ chức lao động trong các doanh nghiệp, tổ chức. Như vậy, các biện pháp tổ chức lao động không có nghĩa là chỉ áp dụng trong các doanh nghiệp, cơ quan mà có thể áp dụng ở mọi hoạt động lao động của con người trong các lĩnh vực sản xuất và dịch vụ. Các biện pháp tổ chức lao động có ý nghĩa quan trọng đối với tất cả các loại hình doanh nghiệp và khu vực kinh tế trong nền kinh tế quốc dân.

2. Nhiệm vụ

Tổ chức lao động có các nhiệm vụ chủ yếu sau đây:

- Xác định nội dung và giới hạn của các biện pháp tổ chức lao động, ý nghĩa và mối liên hệ của chúng với các vấn đề khác của sự phát triển sản xuất.
- Làm rõ cả về mặt lý luận và thực tiễn của các biện pháp tổ chức lao động, đó là phương tiện quan trọng để nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất đồng thời

đảm bảo sức khỏe cho người lao động và phát triển con người toàn diện.

- Đưa vào áp dụng trong thực tiễn những nguyên tắc, phương pháp, biện pháp tổ chức lao động có cơ sở khoa học, phù hợp với điều kiện kinh tế thị trường hội nhập quốc tế; tiến tới áp dụng rộng rãi các biện pháp tổ chức lao động hiệu quả để khai thác, biến thành hiện thực những tiềm tàng, khả năng mới chưa được sử dụng để tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả công việc và tính cạnh tranh của tất cả các doanh nghiệp, ngành trong nền kinh tế quốc dân.

- Áp dụng các biện pháp tổ chức lao động góp phần hình thành những con người và tập thể lao động có tác phong công nghiệp cao, lao động sáng tạo với kỷ luật lao động và các tiêu chuẩn lao động phù hợp với xu thế hội nhập vào nền kinh tế thế giới.

3. Mối liên hệ của môn học Tổ chức lao động với các môn khoa học khác

Các biện pháp tổ chức lao động là sự vận dụng thực tiễn những thành tựu khoa học - kỹ thuật tiên tiến để tổ chức có hiệu quả hoạt động của con người. Điều đó có nghĩa là, muốn giải quyết được những nội dung của tổ chức lao động, môn học cần phải sử dụng các kiến thức lý

luận và thực tiễn của nhiều môn khoa học tự nhiên và khoa học xã hội có liên quan đến việc tổ chức hoạt động lao động của con người. Do đó, môn học có liên hệ chặt chẽ với hàng loạt các môn khoa học khác.

Mối liên hệ này thể hiện ở sự vận dụng tổng hợp kết quả nghiên cứu, hay nói cách khác là sự tiếp thu, sử dụng các kết luận mang tính quy luật, các nguyên tắc, tiêu chuẩn và phương pháp nghiên cứu của các môn khoa học khác để đề ra những nguyên tắc, hình thức và biện pháp tổ chức có hiệu quả hoạt động lao động của con người. Những kết quả nghiên cứu của các môn khoa học có liên quan chính là các cơ sở khoa học để phân tích, thiết kế và áp dụng các biện pháp tổ chức lao động trong thực tiễn. Trong đó, gồm các môn liên quan trực tiếp như:

- Tổ chức lao động có liên quan với môn kinh tế chính trị. Kinh tế chính trị học là môn khoa học nghiên cứu các quy luật kinh tế của sự phát triển xã hội và do đó nó đặt cơ sở lý luận cho môn Tổ chức lao động, cũng như cho tất cả các môn khoa học kinh tế khác.

- Tổ chức lao động có liên quan chặt chẽ với các môn khoa học về lao động. Các môn khoa học về lao động là các môn khoa học nghiên cứu về hoạt động lao động của con người, về những tiền đề, những điều kiện, những đòi hỏi

cũng như tác dụng của việc sử dụng hợp lý khả năng lao động xã hội, về quá trình tái sản xuất mở rộng sức lao động, phát triển con người toàn diện nhằm khái quát hoá và tìm ra những tính quy luật của chúng, đề ra những nguyên tắc và những tiêu chuẩn cho việc tổ chức thực tiễn lao động xã hội trong nền kinh tế. Các môn khoa học về lao động bao gồm: quản lý nguồn nhân lực, luật lao động, định mức lao động... xã hội học lao động, vệ sinh - sinh lý lao động, tâm lý lao động và tâm lý kỹ sư, thẩm mỹ học lao động và Ecgonomic... Cụ thể là:

- Quản lý nguồn nhân lực là môn khoa học kinh tế đặc thù nghiên cứu những hình thức lịch sử nhất định của tổ chức lao động trong phạm vi xã hội và tái sản xuất sức lao động.

- Luật lao động qui định thái độ, quyền hạn và trách nhiệm của các thành viên tham gia vào các quan hệ lao động xã hội, có nghĩa là quy định quan hệ giữa những người lao động với các doanh nghiệp cũng như các cơ quan có liên quan. Đó chính là những tiền đề để thực hiện tổ chức lao động trong từng tập thể sản xuất riêng biệt.

- Định mức lao động nghiên cứu các loại chi phí lao động của người lao động và các chế độ làm việc của máy móc thiết bị, là cơ sở khoa học cho hoàn thiện công tác tổ chức lao động.

- Xã hội học lao động nghiên cứu quan hệ của con người với lao động trên giác độ coi đó là sự phản ánh quan hệ của con người với xã hội. Quan hệ của con người với lao động xét về mặt xã hội được biểu hiện ở những quan niệm của con người về lao động và thái độ của họ trong lao động. Tổ chức lao động sử dụng các kết luận và phương pháp nghiên cứu của xã hội học lao động để tổ chức và thu hút người lao động tham gia vào quá trình sản xuất xã hội, coi lao động thực sự là động lực, là nhu cầu của cuộc sống.

- Sinh lý lao động nghiên cứu các chức năng sống của cơ thể con người trong quá trình lao động và chỉ ra những phương hướng giữ gìn khả năng hoạt động lâu dài, giữ gìn sức khoẻ. Tổ chức lao động vận dụng các kết quả nghiên cứu, các nguyên tắc mà sinh lý học lao động đề ra để tổ chức hoạt động lao động của con người, sao cho đạt được sự thích ứng tối đa giữa công việc, công cụ lao động, điều kiện lao động với khả năng làm việc của con người, đảm bảo các giới hạn cho phép về sinh lý trong lao động. Còn vệ sinh lao động thì nghiên cứu hoạt động của con người và môi trường sản xuất trên giác độ tác động của môi trường đó đến cơ thể con người, nhằm đề ra những phương pháp vệ sinh thích hợp.

- Tâm lý lao động nghiên cứu mối quan hệ biện chứng (quan hệ qua lại) giữa con người và lao động, đặc điểm của

các dạng hoạt động lao động và tác động của nó đến các hiện tượng tâm lý của con người nhằm vạch ra những hình thức khác nhau cho sự thích nghi giữa cá nhân con người và lao động. Tâm lý kỹ sư vạch ra những điều kiện và nguyên tắc thích nghi của các dạng kỹ thuật khác nhau với con người; xác định phương hướng tạo ra những kỹ thuật phù hợp với yêu cầu của công nghệ sản xuất, đem lại năng suất lao động cao mà không gây nên những tác hại cho con người, nghĩa là chỉ ra sự phù hợp giữa kỹ thuật với con người.

- Thảm mỹ học lao động là bộ phận ứng dụng của thảm mỹ học nói chung vào lĩnh vực lao động nhằm sử dụng tính quy luật và kiến thức nghệ thuật để thúc đẩy thành tích lao động và phát triển con người toàn diện.

- Ecgonomic là một môn khoa học lao động liên ngành mà đối tượng nghiên cứu của nó là “con người trong quá trình lao động”. Một mặt, Ecgonomic nghiên cứu các khả năng thành tích của con người và mặt khác: các giải pháp tối ưu về mối quan hệ giữa con người - công cụ lao động - đối tượng lao động và môi trường lao động, nhằm mục đích giữ gìn sức khỏe, thúc đẩy khả năng thành tích để đạt được hiệu quả lao động cao. Các khuyến nghị mà Ecgonomic đề ra chính là những hướng dẫn trực tiếp cho các biện pháp tổ chức lao động.

- Tổ chức lao động còn có quan hệ với môn kỹ thuật bảo hộ lao động. Đó là một lĩnh vực kỹ thuật, bao gồm tổng thể các biện pháp, phương tiện, phương pháp, quy định để đảm bảo sức khỏe và an toàn cho con người trong lao động, dự phòng tránh những tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp có thể xảy ra.

Các biện pháp Tổ chức lao động khoa học được phân tích, thiết kế và áp dụng đối với từng quá trình lao động, từng nơi làm việc cụ thể với đặc điểm kỹ thuật, công nghệ riêng biệt của từng ngành sản xuất - kinh doanh. Do đó, ngoài những nguyên tắc chung để tổ chức có hiệu quả hoạt động của con người, tổ chức lao động phải tính đến những đặc điểm của quá trình sản xuất và những điều kiện để thực hiện công việc, nghĩa là tổ chức lao động phải có mối liên hệ chặt chẽ với các môn kỹ thuật, công nghệ ngành.

4. Phương pháp nghiên cứu của tổ chức lao động

Tổ chức lao động sử dụng nhiều phương pháp nghiên cứu khác nhau, cụ thể là:

- Phương pháp tiêu chuẩn: Đây là phương pháp sử dụng các tiêu chuẩn, quy định của Nhà nước (các tiêu chuẩn lao động, định mức mẫu, quy định về chế độ làm việc nghỉ ngơi, quy định về vệ sinh, an toàn lao động, các chỉ tiêu pháp lệnh...) cũng như các thiết kế mẫu, giải

pháp mẫu về tổ chức lao động cơ sở để thiết kế và tổ chức lao động.

- Phương pháp khảo sát tại hiện trường: Chụp ảnh, bấm giờ, quay phim, sử dụng các loại phiếu khảo sát để nghiên cứu quá trình lao động. Các phương pháp này đặc biệt quan trọng đối với hoạt động phân tích nhằm phát hiện thời gian lãng phí, phân tích các ảnh hưởng của môi trường, phát hiện các phương pháp lao động tốn ít thời gian và sức lực, xây dựng các mức lao động...

- Phương pháp thực nghiệm: Sử dụng các thí nghiệm, trắc nghiệm. Phương pháp này có nhiều ý nghĩa đối với việc nghiên cứu khả năng lao động của con người, áp dụng thử các biện pháp.

- Phương pháp xã hội học: Thăm dò, phỏng vấn. Phương pháp này có tác dụng quan trọng để tìm hiểu nội dung công việc đặc biệt đối với lao động quản lý, tìm hiểu nguyện vọng, ý kiến của người lao động về tình hình tổ chức lao động và điều kiện làm việc, các kiến nghị cải tiến cũng như những sáng kiến của họ...

- Phương pháp toán học và thống kê - toán: Quy hoạch tuyến tính, xác suất, sơ đồ mạng, phân tích tương quan... Các phương pháp này được sử dụng để phân tích, xử lý tài liệu và xây dựng các phương án, biện pháp cụ thể.

III. MỤC ĐÍCH, Ý NGHĨA, NHIỆM VỤ VÀ NGUYÊN TẮC CỦA TỔ CHỨC LAO ĐỘNG

1. Mục đích

Mục đích của tổ chức lao động là nhằm đạt kết quả lao động cao, đồng thời đảm bảo sức khoẻ, an toàn cho người lao động và phát triển toàn diện con người lao động. Nâng cao trình độ tổ chức lao động góp phần củng cố các mối quan hệ xã hội giữa người lao động với nhau và với người sử dụng lao động, đảm bảo quan hệ lao động hài hoà, đồng thuận, ổn định và phát triển, các tập thể lao động làm việc với hiệu quả cao, đảm bảo các yêu cầu về trách nhiệm xã hội.

Mục đích đó được xác định xuất phát từ sự đánh giá cao vai trò của con người trong quá trình tái sản xuất xã hội. Trong quá trình tái sản xuất xã hội, con người giữ vai trò là lực lượng sản xuất chủ yếu. Với tư cách là lực lượng sản xuất chủ yếu, người lao động chính là thế lực sáng tạo nên những thành quả kinh tế - kỹ thuật của xã hội và cũng chính là người sử dụng những thành quả đó. Con người lao động là trung tâm và cũng chính là mục đích của nền sản xuất xã hội hiện đại. Do đó, mọi biện pháp cải tiến tổ chức lao động, cải tiến tổ chức sản xuất đều phải hướng vào việc tạo điều kiện cho con người hoạt động lao động có

hiệu quả hơn, khuyến khích và thu hút con người tự giác tham gia vào lao động và làm cho bản thân người lao động ngày càng được hoàn thiện.

2. Ý nghĩa

Việc áp dụng các biện pháp tổ chức lao động trong sản xuất có ý nghĩa kinh tế và xã hội rất lớn.

Về mặt kinh tế: Trước hết, tổ chức lao động cho phép nâng cao năng suất lao động và tăng cường hiệu quả của sản xuất nhờ tiết kiệm lao động sống và sử dụng có hiệu quả tư liệu sản xuất hiện có; tổ chức lao động là điều kiện không thể thiếu được để nâng cao năng suất lao động và hiệu quả của sản xuất.

Mặc dù phương tiện quan trọng nhất có tính chất quyết định, đảm bảo hiệu quả sản xuất cao và tiết kiệm hao phí lao động xã hội là việc áp dụng các tiến bộ kỹ thuật trong sản xuất (thể hiện ở việc áp dụng kỹ thuật và công nghệ mới, cơ khí hoá và tự động hoá sản xuất, hoàn thiện chế tạo sản phẩm, sử dụng các loại nguyên vật liệu mới...), nhưng nếu thiếu một trình độ tổ chức lao động phù hợp với trình độ phát triển của kỹ thuật và công nghệ sản xuất trong mỗi xí nghiệp thì thậm chí có kỹ thuật hiện đại nhất cũng không thể đem lại hiệu quả thoả đáng được. Đồng thời, trình độ tổ chức lao động cao lại cho phép nâng

cao được hiệu quả sản xuất - kinh doanh kể cả khi cơ sở kỹ thuật bình thường. Có thể đạt được hiệu quả đó nhờ giảm những tổn thất và hao phí thời gian không sản xuất, nhờ áp dụng những phương pháp và thao tác lao động hợp lý, cải tiến việc lựa chọn và bố trí cán bộ, công nhân trong sản xuất, áp dụng hàng loạt biện pháp đảm bảo nâng cao năng lực làm việc, giảm mệt mỏi cho cán bộ công nhân, khuyến khích lao động và tăng cường kỷ luật lao động...

Trình độ và đặc điểm công nghệ sản xuất và quản lý trong các doanh nghiệp có sự khác nhau do chiến lược sản xuất - kinh doanh và ngành nghề khác nhau, khả năng áp dụng kỹ thuật mới trong sản xuất và quản lý khác nhau. Do đó, tổ chức lao động trong tất cả các doanh nghiệp cần hướng tới sử dụng hợp lý nhất sức lao động và thiết bị theo trình độ phát triển của công nghệ và quản lý sản xuất - kinh doanh. Nói cách khác, các hình thức và phương pháp tổ chức lao động cần phù hợp tối đa với những điều kiện sản xuất thực tế đã hình thành và tiềm năng tương lai của mỗi doanh nghiệp.

Ngoài ra, ý nghĩa của tổ chức lao động còn thể hiện ở chỗ, việc hoàn thiện và nâng cao trình độ tổ chức lao động có tác dụng tiết kiệm nhu cầu về vốn đầu tư cơ bản, vì nó bảo đảm tăng năng suất lao động nhờ áp dụng phương pháp tổ chức các quá trình lao động hoàn thiện nhất.

Đồng thời, việc áp dụng các biện pháp tổ chức lao động lại có tác dụng thúc đẩy sự phát triển, hoàn thiện của kỹ thuật và công nghệ sản xuất, nâng cao trình độ kỹ thuật hoá quá trình lao động (nâng cao trình độ cơ khí hoá, tự động hoá sản xuất) và đó lại chính là điều kiện để tiếp thu nâng cao năng suất lao động và hiệu quả của sản xuất.

Về mặt xã hội: Tổ chức lao động không chỉ có ý nghĩa nâng cao năng suất lao động và hiệu quả của sản xuất, nó còn có tác dụng giảm nhẹ lao động, an toàn lao động, đảm bảo sức khoẻ người lao động và phát triển con người toàn diện, thu hút con người tự giác tham gia vào lao động cũng như nâng cao trình độ văn hoá sản xuất, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, thông qua việc áp dụng các phương pháp lao động an toàn và ít mệt mỏi nhất, áp dụng các chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý, "loại trừ những yếu tố môi trường độc hại, tạo ra những điều kiện lao động thuận lợi ở từng bộ phận sản xuất, tại từng nơi làm việc, bố trí người lao động thực hiện những công việc phù hợp với khả năng và sở trường của họ...

Việc nghiên cứu ý nghĩa kinh tế - xã hội của tổ chức lao động cho thấy, đối với mỗi biện pháp tổ chức lao động, mặt kinh tế và mặt xã hội đặc biệt thống nhất với nhau. Như vậy có nghĩa là: Các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động

chỉ có thể được đưa vào áp dụng, khi nó có tác dụng nâng cao năng suất lao động không mâu thuẫn với những yêu cầu đảm bảo sức khoẻ, an toàn cho người lao động và yêu cầu về phát triển con người toàn diện cả hiện tại và tương lai. Mỗi một biện pháp tổ chức lao động không thể chỉ bao gồm đơn thuần những vấn đề về kỹ thuật hoặc tổ chức.

3. Nhiệm vụ của tổ chức lao động

Tổ chức lao động có những nhiệm vụ sau:

- **Nhiệm vụ kinh tế:** Đó là việc đảm bảo sử dụng tiết kiệm và hợp lý các nguồn vật tư, lao động, tiền vốn, tăng năng suất lao động và trên cơ sở đó để nâng cao hiệu quả của sản xuất. Để giải quyết những nhiệm vụ đó, trước hết phải đảm bảo tiết kiệm lao động sống trên cơ sở giảm bớt, loại trừ những thời gian do bỏ việc, ngừng việc, trên cơ sở áp dụng các phương pháp lao động tiên tiến và cải tiến việc sử dụng lao động vật hoá bằng cách xoá bỏ tình trạng ngừng máy móc, thiết bị và nâng cao mức độ sử dụng, tận dụng công suất của chúng...

- **Nhiệm vụ tâm sinh lý:** Tổ chức lao động phải tạo ra những điều kiện thuận lợi nhất trong sản xuất để tái sản xuất sức lao động, làm cho sức lao động hoạt động được bình thường, để bảo vệ sức khoẻ và năng lực làm việc của người lao động.

• Nhiệm vụ xã hội: Tổ chức lao động phải đảm bảo những điều kiện thường xuyên nâng cao trình độ văn hoá - kỹ thuật của người lao động, để cho họ có thể phát triển toàn diện và cân đối, bằng cách nâng cao mức độ hấp dẫn của lao động và biến lao động thành nhu cầu bậc nhất của cuộc sống.

Những nhiệm vụ kinh tế, tâm sinh lý và xã hội của tổ chức lao động có liên hệ chặt chẽ với nhau và đòi hỏi phải được thực hiện một cách đồng bộ.

4. Các nguyên tắc của tổ chức lao động

Việc nghiên cứu đề ra các biện pháp tổ chức lao động và tổ chức thực hiện các biện pháp đó vào thực tiễn rất phức tạp và không phải chỉ là nhiệm vụ riêng của các cán bộ chuyên trách về tổ chức lao động. Hiệu quả của việc áp dụng tổ chức lao động phụ thuộc trước hết vào xây dựng, đưa ra đúng đắn, hợp lý các biện pháp và sự quan tâm đúng mức cũng như khả năng tổ chức thực tiễn của cán bộ lãnh đạo các cấp trong doanh nghiệp cũng như tham gia tích cực phát huy sáng kiến sáng tạo của người lao động trong quá trình thực hiện.

Do đó, để đạt hiệu quả cao, việc áp dụng các biện pháp tổ chức lao động trong thực tiễn phải tuân thủ những nguyên tắc chung sau đây:

4.1. Nguyên tắc về tính khoa học của các biện pháp

Nguyên tắc này của các biện pháp tổ chức lao động bao gồm:

• Các biện pháp tổ chức lao động phải được thiết kế và áp dụng trên cơ sở vận dụng các kiến thức khoa học, thể hiện ở việc sử dụng các nguyên tắc khoa học, tiêu chuẩn, quy định các phương pháp tính toán và công cụ đo hiện đại...

• Các biện pháp tổ chức lao động phải đáp ứng được yêu cầu của các quy luật kinh tế thị trường, phải đảm bảo tính cạnh tranh cao của các sản phẩm hàng hoá và dịch vụ làm ra.

• Các biện pháp tổ chức lao động phải có tác dụng phát hiện và khai thác các khả năng dự trữ để nâng cao năng suất lao động.

• Các biện pháp tổ chức lao động phải là cơ sở quyết định thoả mãn nhu cầu việc làm có thu nhập ngày càng tăng của người lao động, làm cho lao động thích ứng cao với con người và tạo nên những điều kiện lao động thuận lợi cho người lao động.

4.2. Nguyên tắc về tính tổng hợp của việc áp dụng các biện pháp

Nguyên tắc này đòi hỏi các nội dung, các biện pháp của tổ chức lao động phải được nghiên cứu, xem xét trong

mối quan hệ qua lại hữu cơ với nhau, trong quan hệ giữa bộ phận với toàn bộ và xem xét trên nhiều mặt, chứ không tách rời nhau, không kết luận phiến diện.

Ví dụ: Khi nghiên cứu phân tích vấn đề tổ chức nơi làm việc phải đặt nó trong mối quan hệ với các vấn đề tổ chức lao động, tổ chức sản xuất trong toàn phân xưởng và toàn doanh nghiệp. Đồng thời, các vấn đề đặt ra nghiên cứu và giải quyết phải được xem xét về mặt kinh tế và cả các mặt về xã hội, tâm sinh lý và kỹ thuật của tổ chức lao động.

Mặt khác, khi phân tích và thiết kế, các biện pháp tổ chức lao động phải chú ý đầy đủ những điều kiện hiện tại cụ thể của phân xưởng, doanh nghiệp, như: điều kiện và tiến độ kỹ thuật, cơ sở vật chất, trình độ tổ chức sản xuất và trình độ tổ chức lao động...

4.3. Nguyên tắc về tính đồng bộ của các biện pháp

Nguyên tắc này đòi hỏi khi thực hiện biện pháp phải triển khai giải quyết đồng bộ các vấn đề có liên quan.

Ví dụ: Để tiến hành định mức lao động cần ổn định tổ chức sản xuất, hợp lý hoá tổ chức lao động tại nơi làm việc, thực hiện phương pháp lao động tiên tiến, cải thiện điều kiện lao động tại nơi làm việc và trong phân xưởng...

Nguyên tắc này đòi hỏi sự tham gia, phối hợp đồng bộ của các phân xưởng, bộ phận, phòng, ban có liên quan

trong doanh nghiệp và tổ chức thống nhất các hoạt động phối hợp đó của cán bộ lãnh đạo các cấp.

4.4. Nguyên tắc về tính kế hoạch của công tác tổ chức lao động

Nguyên tắc này đòi hỏi tất cả các biện pháp tổ chức lao động phải được kế hoạch hoá trên cơ sở những nguyên tắc và phương pháp khoa học. Mặt khác, các biện pháp tổ chức lao động phải có tác dụng trực tiếp nâng cao chất lượng các chỉ tiêu trong kế hoạch của doanh nghiệp. Đó là chỉ tiêu như: năng suất lao động, năng lực sản xuất, quỹ thời gian lao động, trình độ cơ khí hoá, tự động hoá...

IV. NHỮNG CƠ SỞ PHƯƠNG PHÁP CỦA TỔ CHỨC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1. Quá trình sản xuất và các bộ phận hợp thành

1.1. Khái niệm quá trình sản xuất

Quá trình sản xuất là quá trình làm biến đổi các đặc điểm, tính chất của đối tượng lao động thành sản phẩm nhằm thoả mãn nhu cầu tiêu dùng cho xã hội. Hay nói cách khác, quá trình sản xuất là quá trình khai thác, chế biến sản phẩm nào đó cần thiết cho xã hội. Trong đó, đối tượng lao động được biến đổi về hình dáng, kích thước,

tính chất cơ - lý - hóa, vị trí không gian hoặc thời gian để phù hợp với nhu cầu tiêu dùng của xã hội.

Quá trình sản xuất bao gồm quá trình tự nhiên và quá trình lao động có mối liên hệ mật thiết với nhau. Trong đó, quá trình lao động giữ một vị trí quan trọng chủ yếu.

Quá trình tự nhiên là quá trình làm biến đổi đối tượng lao động dưới tác động của tự nhiên không có sự tham gia trực tiếp của con người.

Quá trình lao động là quá trình dùng sức lao động và công cụ lao động tác động vào đối tượng lao động, làm biến đổi đối tượng lao động.

1.2. Phân loại quá trình sản xuất

Theo ý nghĩa và tính chất của sản phẩm sản xuất, bao gồm quá trình sản xuất chính và quá trình sản xuất phụ.

Theo mức độ lặp lại của sản phẩm cùng loại, bao gồm các quá trình sản xuất đơn chiếc, hàng loạt nhỏ, hàng loạt vừa, hàng loạt lớn và hàng khối.

Theo đặc điểm công nghệ, bao gồm quá trình sản xuất lý học (cơ, nhiệt, điện từ...), hóa học, sinh học...

Theo vị trí trong nền sản xuất - xã hội, bao gồm quá trình khai thác, chế biến, bảo quản, vận chuyển, phân phối.

Theo nguồn gốc năng lượng vận hành công cụ lao động, bao gồm quá trình sản xuất thủ công, nửa cơ giới (máy - thủ công), cơ giới (máy), tổ hợp máy - thiết bị, và tự động hóa. Trong đó:

- Quá trình thủ công là quá trình sử dụng năng lượng cơ bắp của người lao động hoặc của súc vật để tác động vào đối tượng lao động.

- Quá trình nửa cơ giới là quá trình sử dụng một phần năng lượng cơ bắp của người lao động hoặc của súc vật và một phần năng lượng tự nhiên (điện, than, xăng dầu, gió, sức nước, bức xạ mặt trời...) để tác động vào đối tượng lao động.

- Quá trình cơ giới là quá trình sử dụng hoàn toàn năng lượng tự nhiên để tác động vào đối tượng lao động và hoạt động của con người chỉ nhằm mục đích điều khiển sự vận hành của máy móc.

- Quá trình tổ hợp máy - thiết bị là quá trình sử dụng hoàn toàn năng lượng tự nhiên và năng lượng hóa học, sinh học để tác động vào đối tượng lao động.

• Quá trình tự động là quá trình sử dụng năng lượng tự nhiên để tác động vào đối tượng lao động và máy móc - thiết bị tự điều khiển sự vận hành theo chương trình đã lập sẵn. Hoạt động của con người chỉ nhằm mục đích theo dõi và điều chỉnh chế độ làm việc của máy móc - thiết bị.

2. Sự phân chia quá trình sản xuất thành các bộ phận hợp thành

Quá trình sản xuất trước hết được phân chia thành các yếu tố bộ phận sau đây:

• Công đoạn sản xuất, là quá trình sản xuất bộ phận thực hiện một giai đoạn công nghệ nhất định trong quá trình sản xuất sản phẩm.

• Bước công việc (nguyên công lao động), là một bộ phận của công đoạn sản xuất được tách ra để giao cho một hoặc một nhóm người lao động có trình độ chuyên môn nhất định sử dụng những công cụ lao động nhất định thực hiện tại một nơi làm việc.

• Thao tác lao động: Là tập hợp các hoạt động của người lao động có nội dung và trình tự xác định nhằm thực hiện một mục đích nhất định về công nghệ. Thao tác lao động là bộ phận hợp thành của bước công việc (bước công việc bao gồm tập hợp nhiều thao tác) được đặc trưng bởi

tính mục đích. Ví dụ: Bước công việc “tiện một cái trục” của một loại máy gồm có các thao tác: gá trục lên mâm cặp, xiết chặt trục trong mâm cặp (bằng cờ lê...), mở máy, đưa dao tiện lại gần trục, tiện trục, đưa dao ra, hãm máy, đo bề mặt gia công của trục, tháo trục ra khỏi mâm cặp, đặt trục lên bàn. Tuỳ theo mục đích nghiên cứu mà có thể phân chia ra thao tác chính và thao tác phụ.

- Các thao tác chính là thao tác làm diễn ra sự thay đổi các tính chất lý, hoá học, hình dáng, kích thước hay vị trí không gian của đối tượng lao động.

- Các thao tác phụ là thao tác tạo điều kiện để tiến hành các thao tác chính.

Trong ví dụ nêu trên, các thao tác tiện trục (tiện thô, tiện tinh) trong bước công việc tiện trục là thao tác chính; còn các thao tác gá, tháo trục, đóng, mở máy... là thao tác phụ.

• Động tác lao động là một bộ phận của thao tác biểu thị bằng những cử động chân tay và thân thể của người lao động. Ví dụ động tác “lấy thước đo” bao gồm 3 cử động: đưa tay ra, nắm lấy thước đo, di chuyển thước đo đến chi tiết gia công.

• Cử động lao động là một bộ phận của động tác biểu thị bằng sự thay đổi một lần vị trí các bộ phận cơ thể của

người lao động. Cử động là đơn vị cấu thành nhỏ nhất của quá trình lao động. Có 21 cử động cơ bản:

9 cử động của ngón tay, bàn tay và cánh tay gồm:

- Đưa tay ra, đưa tay về.
- Mang (đem).
- Cầm.
- Thả.
- Quay.
- Ấn.
- Tách.
- Đặt.
- Quay tròn.

10 cử động của chân và thân gồm:

- Cử động bàn chân.
- Cử động cẳng chân.
- Bước sang bên.
- Quay thân mình.
- Cúi.

- Khom.
- Quỳ bằng một hoặc hai đầu gối.
- Ngồi xuống.
- Đứng dậy.

2 chức năng nhìn gồm:

- Tập trung nhìn.
- Di chuyển sự nhìn.

Mỗi cử động đều có 4 đặc trưng sau đây:

- Bộ phận cơ thể được chuyển động.
- Quãng đường di chuyển.
- Phương thức, cách thức diễn ra cử động.
- Trở lực cần khắc phục (lực cản sử dụng).

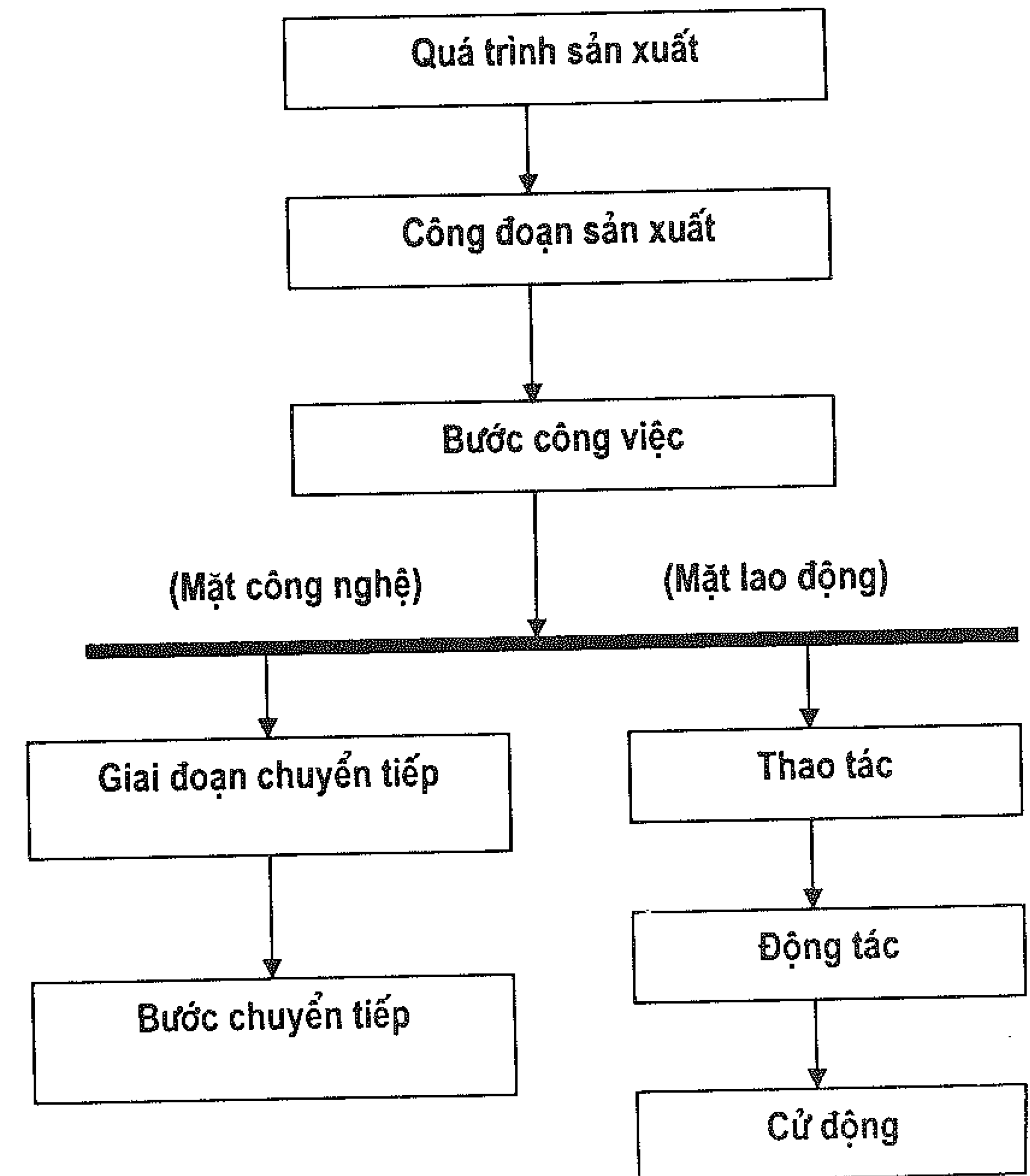
Việc chia nhỏ bước công việc thành các bộ phận về mặt lao động phụ thuộc vào loại hình sản xuất. Trong loại hình sản xuất hàng khối và loạt lớn, để đảm bảo nhịp của dây chuyền sản xuất, bước công việc được chia ra thành các thao tác, thậm chí đối với các thao tác thường lặp lại được chia ra các động tác, cử động. Trong loại hình sản xuất hàng loạt nhỏ và đơn chiếc để đơn

giản việc tính toán, các thao tác được kết hợp thành nhóm thao tác.

Các thao tác có thể được nhóm theo hai cách. Cách thứ nhất là các thao tác theo trình tự công nghệ để thực hiện chúng và cách thứ hai là các thao tác được nhóm thành các thao tác không phụ thuộc vào trình tự thực hiện chúng. Ví dụ ở cách thứ hai, tháo và gá chi tiết (ở thí dụ trên) thực hiện theo cùng một phương pháp và cùng phụ thuộc vào trọng lượng và kích thước của chi tiết. Do đó, có thể nhóm chúng vào một tổ hợp các thao tác “gá và tháo chi tiết”.

Phân chia quá trình sản xuất thành các bộ phận hợp thành trình bày tổng quát ở sơ đồ II.1 cho phép phân tích khoa học quá trình sản xuất cả về mặt công nghệ và cả về mặt lao động, nhằm cung cấp cơ sở cho công tác tổ chức sản xuất - tổ chức lao động đạt hiệu quả cao. Trên cơ sở đó, có thể đề ra các biện pháp rút ngắn độ dài của chu kỳ sản xuất sản phẩm, cho phép dự kiến kết cấu và trình tự hợp lý của hoạt động lao động để thực hiện bước công việc, nghiên cứu các phương pháp lao động tiên tiến, cải tiến tổ chức sản xuất, tổ chức lao động và xây dựng các mức lao động có căn cứ khoa học.

Sơ đồ I.1. Sự phân chia quá trình sản xuất thành các bộ phận hợp thành



Ví dụ: Kết cấu và trình tự các bước công việc của quá trình May áo sơ mi theo dây chuyền công nghiệp có thể biểu hiện dưới trình tự sau đây:

Vẽ kiểu => Thiết kế mốt => sản xuất phom dưỡng => Dệt, in nhãn, mác => Vận chuyển vải => Trải vải => Cắt => May chi tiết => Đính nhãn mác => Thùa khuyết => Đơm cúc => Thêu ren => Giặt tẩy => Là => Gấp => Đóng túi, đóng kiện => Vận chuyển vào kho.

Giai đoạn chuyển tiếp: Là một bộ phận của bước công việc, được đặc trưng bởi sự cố định của 3 yếu tố: Bề mặt gia công, dụng cụ, chế độ làm việc. Ví dụ: Trong bước công việc may ráp thân áo, nếu trong suốt quá trình may người lao động không phải điều chỉnh máy thì bước công việc đó chỉ có một giai đoạn chuyển tiếp. Nhưng nếu may ráp thân áo phải may 2 đường hông thì có 2 giai đoạn chuyển tiếp, nếu may mỗi đường hông lại phải chỉnh chế độ đi của mũi kim thì có nghĩa là bước công việc có 4 giai đoạn chuyển tiếp.

Thông thường, trong sản xuất hàng khối, loạt lớn, trình độ chuyên môn hoá cao, mỗi bước công việc chỉ gồm một giai đoạn chuyển tiếp còn trong sản xuất hàng loạt nhỏ và đơn chiếc mỗi bước công việc thường bao gồm nhiều giai đoạn chuyển tiếp.

Bước chuyển tiếp: Là một phần việc như nhau, lặp đi, lặp lại trong giai đoạn chuyển tiếp. Đặc trưng của bước chuyển tiếp là tính lặp đi lặp lại của phần việc như nhau, giới hạn của mỗi bước chuyển tiếp là mỗi lần bóc lớp vật liệu khỏi bề mặt đối tượng gia công. Ví dụ: Trong quá trình cắt gọt kim loại, bước chuyển tiếp là một lần di chuyển dụng cụ cắt trên bề mặt gia công, nếu dao ăn 3 lần thì giai đoạn có 3 bước chuyển tiếp. Trong xây dựng, giai đoạn xây tường thì mỗi lần đặt xây một viên gạch, xây một hàng gạch có thể là một bước chuyển tiếp.

Tác dụng của phân chia bước công việc theo công nghệ: giúp cán bộ tổ chức lao động quan sát kỹ quá trình thực hiện bước công việc, thấy rõ đối tượng lao động được gia công theo trình tự nào và bằng công cụ gì. Qua đó, phát hiện được các bộ phận, thiết bị lạc hậu và đề xuất thay thế chúng bằng những bộ phận, thiết bị tiên tiến hơn hoặc đề ra phương án hoàn thiện điều kiện tổ chức - kỹ thuật để rút ngắn thời gian thực hiện bước công việc.

Tác dụng của phân chia bước công việc theo lao động: giúp quan sát dễ dàng hơn bước công việc, xác định được các thao tác, động tác, cử động chưa hợp lý để cải tiến, từ đó xác định kết cấu bước công việc hợp lý và phương pháp lao động hiệu quả.

3. Định mức lao động là cơ sở của tổ chức lao động

Định mức là công cụ quan trọng trong tổ chức lao động. Để đảm bảo tổ chức lao động hợp lý, trên thực tế các doanh nghiệp ít dùng mức thống kê kinh nghiệm. Các mức này không thúc đẩy người lao động và đốc công chú ý tới sự tồn tại trong tổ chức lao động và tổ chức sản xuất, tạo ra tình trạng không cố gắng tăng năng suất lao động. Các doanh nghiệp, đặc biệt là trong các doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp nhà nước, để quản lý tổ chức lao động và tiền lương đã chuyển sang dùng các mức lao động có cơ sở kỹ thuật, dựa vào việc nghiên cứu một cách khoa học và khai thác các khả năng sản xuất - kinh doanh của các nơi làm việc, công đoạn và phân xưởng.

Mức lao động trên cơ sở kỹ thuật được nghiên cứu theo các phương pháp của định mức lao động là loại mức đảm bảo độ tin cậy. Nó xác định chi phí lao động cần thiết để hoàn thành một công việc hoặc nguyên công với chế độ làm việc của thiết bị có năng suất cao, với sự tận dụng thời gian làm việc của người lao động có trình độ nghề nghiệp phù hợp, nắm vững các phương pháp lao động và hoàn thành công việc của mình trong điều kiện trang bị tổ chức và kỹ thuật hợp lý. Mức lao động như vậy không những phản ánh trình độ hiện đại của sản xuất - kinh doanh, mà còn xét đến sự tiến bộ của khoa học và công nghệ.

Trong các doanh nghiệp, việc áp dụng các mức lao động có cơ sở kỹ thuật đối với tất cả các loại công việc, nguyên công có mối liên hệ chặt chẽ với tổ chức lao động ở các nội dung sau đây:

- Xác định nhu cầu cần thiết về công nhân, viên chức trong các bộ phận, công đoạn của sản xuất - kinh doanh.
- Đảm bảo bố trí đúng người lao động thực hiện những nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh, quy định và đảm bảo đúng tỷ lệ về số lượng giữa các loại lao động có xét đến sự khác nhau về mặt chất lượng lao động: trình độ chuyên môn - kỹ thuật, ngành nghề, độ tuổi, sức khỏe, giới tính...
- Giải quyết nhiều vấn đề hoàn thiện phân công và hợp tác lao động trong doanh nghiệp.
- Phát hiện và khắc phục các tồn tại trong việc tổ chức và phục vụ nơi làm việc trong thời kỳ phát triển của doanh nghiệp.
- Đánh giá khi lựa chọn và áp dụng các phương pháp lao động tốt nhất, kinh tế nhất.
- Phát hiện tồn tại trong tổ chức đào tạo và bồi dưỡng cán bộ.
- Đánh giá đúng đóng góp lao động của mỗi công nhân, viên chức và do đó hoàn thiện cơ chế tiền lương và khuyến khích vật chất đối với lao động.

- Xác định đúng quỹ tiền lương.

- Cuối cùng, định mức kỹ thuật có cơ sở kỹ thuật phối hợp với các biện pháp khác có ý nghĩa lớn trong việc củng cố kỷ luật lao động, phát hiện động năng sáng tạo của công nhân, viên chức đối với công việc, nhiệm vụ.

Như vậy, định mức lao động có quan hệ chặt chẽ với các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động, là cơ sở đảm bảo cho việc xây dựng và áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động. Định mức lao động không những chỉ rõ phương pháp cho tổ chức lao động mà còn là cơ sở để thực hiện đúng đắn trả công lao động, khuyến khích vật chất và hoàn thiện công tác tổ chức quản lý sản xuất - kinh doanh.

Sử dụng định mức trong tổ chức lao động phải dựa trên cơ sở các khoa học về:

- Phân loại hao phí thời gian làm việc, bao gồm thời gian làm việc của quá trình sản xuất, thời gian làm việc của máy móc - thiết bị, thời gian làm việc của người lao động.

- Sử dụng các phương pháp nghiên cứu chi phí thời gian như: chụp ảnh thời gian làm việc, bấm giờ thời gian làm việc, quay phim các quá trình lao động...

4. Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật là cơ sở quan trọng để tổ chức lao động

Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân là bảng tổng hợp quy định các yêu cầu về kiến thức khoa học, kỹ thuật, nghiệp vụ, về kỹ năng, kỹ xảo cần thiết đòi hỏi người công nhân phải có để hoàn thành các công việc trong điều kiện tổ chức và kỹ thuật nhất định. Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật là căn cứ để xác định cấp bậc công việc, là thước đo trình độ lành nghề của công nhân, làm cơ sở cho việc bố trí, sử dụng lao động và trả lương hợp lý. Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật còn làm cơ sở để xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng và bổ túc nghiệp vụ cho công nhân.

Khái niệm trên cho thấy, thực chất tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân là sự quy định trình độ lành nghề của công nhân ở mỗi bậc trong nghề phải hiểu biết những gì về mặt khoa học kỹ thuật và phải làm được những việc gì về mặt thực hành. Sự quy định trình độ lành nghề của công nhân có liên quan chặt chẽ với mức độ phức tạp của công việc. Nói một cách khác giữa tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân và cấp bậc công việc tuy là hai vấn đề có nội dung khác nhau nhưng lại có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

Khi phân tích quá trình sản xuất của cái vật chất, C. Mác đã nêu ra ba yếu tố của các quá trình lao động, đó

là: lao động của con người, đối tượng lao động và công cụ lao động. Thiếu một trong ba yếu tố đó thì quá trình sản xuất không thể diễn ra và không có tổ chức lao động. Trong đó, nếu xét về mức độ quan trọng thì lao động của con người là yếu tố đóng vai trò quyết định nhất và hai yếu tố sau (còn gọi là tư liệu sản xuất) là quan trọng, nhưng nếu không có sự kết hợp và sự tác động hợp lý, hiệu quả của sức lao động con người thì tư liệu sản xuất không thể phát huy được tác dụng, tức là không trở thành của cải vật chất đáp ứng nhu cầu tiêu dùng của con người trong xã hội. Theo C. Mác, *“lao động phức tạp chỉ là lao động giản đơn được nâng lên luỹ thừa, hay nói cho đúng hơn, là lao động giản đơn được nhân lên, thành thử một lượng lao động phức tạp nhỏ hơn thì tương đương với một lượng lao động giản đơn lớn hơn”*.

Độ phức tạp lao động được thể hiện qua độ phức tạp của công việc thực hiện. Có thể xác lập mối quan hệ giữa lao động phức tạp và lao động giản đơn theo công thức:

$$K_{pt} = n \times K_{gd}$$

Trong đó:

n: Là số lần của bội số phức tạp lao động.

K_{pt} : Là hệ số lao động phức tạp.

K_{gd} : Là hệ số lao động giản đơn.

Độ phức tạp của công việc được hiểu là những đặc tính vốn có của lao động cụ thể đòi hỏi người công nhân có sự hiểu biết nhất định về chuyên môn, nghiệp vụ, có kỹ năng, kỹ xảo và kinh nghiệm ở mức cần thiết khi thực hiện hoàn thành công việc theo thoả thuận. Để đánh giá đúng, chính xác độ phức tạp lao động, cũng như độ phức tạp của công việc được xã hội thừa nhận thì phải có hệ thống tiêu chuẩn đánh giá độ phức tạp lao động thông qua tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật nghề để xác định độ phức tạp của công việc mà người lao động thực hiện trong quá trình lao động.

Như vậy, trong mỗi ngành nghề có nhiều loại công việc khác nhau. Mỗi công việc có mức độ phức tạp lao động khác nhau và do nhiều công nhân có trình độ lành nghề khác nhau đảm nhận. Muốn không ngừng nâng cao trình độ tổ chức lao động trước hết phải dựa vào hệ thống tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công việc để thực hiện việc phân công lao động hợp lý.

Thông qua tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật, đánh giá được mức độ phức tạp công việc và xác định cấp bậc công việc theo yêu cầu, làm cơ sở để kế hoạch hoá lao động, làm căn cứ cho việc tuyển dụng, bố trí sử dụng lao động hợp lý, vì một trong những yêu cầu của tổ chức lao động là cấp bậc công nhân phải phù hợp với cấp bậc công việc.

Cấp bậc công việc trong tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân còn là căn cứ để định mức lao động đúng đắn và chính xác, nhất là đối với những công việc đòi hỏi nhiều công nhân ở các trình độ khác nhau cùng làm, do vậy cấp bậc công việc còn là cơ sở để xác định đối tượng xây dựng các mức lao động (mức sản lượng, mức thời gian, mức phục vụ, mức định biên...) là những căn cứ quan trọng được sử dụng trong tổ chức lao động.

Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân còn là căn cứ chính để xây dựng mục tiêu, chương trình đào tạo, đào tạo lại nghề công nhân của từng doanh nghiệp theo các nhu cầu khác nhau và là cơ sở để xây dựng chương trình, kế hoạch bồi dưỡng, bổ túc nâng cao tay nghề cho công nhân (xây dựng nội dung chương trình, giáo án, giáo trình, biên soạn bài giảng...). Đây cũng là những nội dung quan trọng liên quan đến việc xây dựng và áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động trong các doanh nghiệp.

5. Các tiêu chuẩn trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và tổ chức lao động

Trong bối cảnh toàn cầu hoá, trong tổ chức lao động các doanh nghiệp không những phải tuân thủ các quy định Bộ Luật Lao động mà còn phải tuân thủ các hệ thống tiêu chuẩn quản lý quốc tế. Trong số đó có các tiêu chuẩn như:

tiêu chuẩn trách nhiệm xã hội (SA 8000 - Social Accountability 8000...), tiêu chuẩn quản lý về môi trường (ISO 14000...). ISO 14000 là tiêu chuẩn trong đó quy định tổ chức và quản lý sản xuất - kinh doanh các doanh nghiệp phải đảm bảo các yếu tố về môi trường lao động thuận tiện tại các nơi làm việc, phân xưởng và toàn doanh nghiệp; đảm bảo môi trường sinh thái xung quanh doanh nghiệp để đảm bảo không gây độc hại, nguy hiểm không những cho người lao động mà cho cả dân cư, cộng đồng xã hội. Nhìn chung, tiêu chuẩn ISO 14000 có nét tương đồng với các tiêu chuẩn về an toàn và vệ sinh lao động của Việt Nam.

5.1. Khái niệm và lợi ích của tiêu chuẩn trách nhiệm xã hội doanh nghiệp

Tiêu chuẩn trách nhiệm xã hội doanh nghiệp do Tổ chức trách nhiệm xã hội quốc tế ban hành, bao gồm nhiều bộ tiêu chuẩn về các chuẩn mực chủ yếu về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp phù hợp với quá trình toàn cầu hoá kinh tế, trong đó SA 8000 là một bộ tiêu chuẩn.

Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp là cam kết và thực hiện đóng góp của doanh nghiệp vào sự phát triển bền vững, hợp tác với người lao động, gia đình họ, cộng đồng và xã hội nói chung để cải thiện chất lượng cuộc sống cho họ, sao cho vừa có lợi cho doanh nghiệp vừa có lợi cho phát

triển. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp phải được bắt đầu từ khi doanh nghiệp được thành lập. Các doanh nghiệp, các nơi làm việc phải luôn chú ý tới môi trường xã hội bao trùm công việc sản xuất - kinh doanh của mình. Trên cơ sở đó tạo nên những điều kiện thuận lợi nhất cho người lao động, doanh nghiệp và xã hội phát triển.

Các lợi ích đối với doanh nghiệp áp dụng SA 8000 là:

- Cam kết đạo đức của người lao động tăng lên.
- Tiền đền bù cho người lao động do xảy ra tai nạn ít hơn.
- Có SA 8000, các doanh nghiệp sẽ tạo được một môi trường, điều kiện làm việc tốt, đảm bảo an toàn cho người lao động thông qua hệ thống giám sát, phát hiện sớm để ngăn ngừa những nguy cơ tiềm ẩn đe dọa sức khoẻ và an toàn của người lao động.
- Danh tiếng của các doanh nghiệp tốt hơn, các doanh nghiệp cải thiện và duy trì hình ảnh tốt đẹp trong công chúng, cải thiện mối quan hệ với các đối tác (các nhà xuất khẩu nước ngoài), đáp ứng được các nhu cầu của khách hàng và xã hội.
- Nâng cao chất lượng sản phẩm và giảm tỷ lệ sản phẩm hư hỏng.

- Thúc đẩy tăng năng suất lao động.
- Cải thiện mối quan hệ với tổ chức công đoàn và các cổ đông quan trọng.
- Người lao động yên tâm và gắn bó với doanh nghiệp.

5.2. Các nội dung chủ yếu của SA 8000 liên quan tới tổ chức lao động

Các nội dung chủ yếu của SA 8000 liên quan đến công tác tổ chức lao động của doanh nghiệp bao gồm:

- Các doanh nghiệp không được thuê mướn hoặc hỗ trợ việc sử dụng lao động trẻ em. Lao động trẻ em là lao động dưới 15 tuổi hoặc là 14 (tùy theo quốc gia).
- Doanh nghiệp không được trực tiếp hoặc hỗ trợ việc sử dụng lao động cưỡng bức.
- Doanh nghiệp phải tạo ra một môi trường làm việc an toàn, lành mạnh và các biện pháp cần thiết để đề phòng những tai nạn và ảnh hưởng đến sức khoẻ người lao động. Phải có tiêu chuẩn và chính sách về an toàn và vệ sinh lao động.
- Doanh nghiệp phải đảm bảo quyền tự do hiệp hội và thoả ước tập thể.
- Doanh nghiệp không được trực tiếp hoặc hỗ trợ việc phân biệt đối xử trong thuê mướn, trả tiền thù lao, huấn

luyện, thăng tiến, cho nghỉ việc dựa trên chủng tộc, đẳng cấp, quốc tịch, tín ngưỡng, tàn tật, độ tuổi...

- Doanh nghiệp phải tuân thủ đảm bảo cho người lao động một tuần làm việc bình thường không vượt quá 48 giờ. Nhân sự phải được cung cấp ít nhất 1 ngày nghỉ trong chu kỳ 7 ngày. Tất cả thời gian làm thêm ngoài giờ phải được trả thù lao với tỷ lệ trả thêm và với điều kiện không vượt quá 12 giờ cho một nhân viên trong 1 tuần.

- Doanh nghiệp phải đảm bảo rằng, mức lương được trả cho một tuần làm việc tiêu chuẩn phải luôn đáp ứng được tiêu chuẩn tối thiểu của luật pháp và phải đáp ứng đầy đủ các nhu cầu cơ bản của con người.

- Doanh nghiệp phải đảm bảo rằng, những khoản khấu trừ trong lương không được thực hiện với mục đích kỷ luật.

5.2. Áp dụng SA 8000 vào tổ chức lao động ở Việt Nam

Đến nay, ở nước ta tỷ lệ doanh nghiệp đăng ký áp dụng tiêu chuẩn quốc tế về trách nhiệm xã hội (SA 8000) còn rất thấp. Tuy nhiên, các doanh nghiệp đã đăng ký và áp dụng SA 8000 đã thực hiện nhiều nội dung và đem lại kết quả đáng khích lệ như Công ty May 10, Công ty cổ phần may Hồ Gươm, công ty TNHH dệt may Thái Tuấn, công ty TNHH Minh Anh, công ty TNHH Thái Bình...

Các nội dung SA 8000 mà các doanh nghiệp áp dụng vào tổ chức lao động là:

- Sắp xếp lại dây chuyền sản xuất, tổ chức lại lao động để giảm lao động ở các khâu trung gian.

- Nâng cấp hệ thống chiếu sáng.

- Cải thiện hệ thống chống nóng, thông gió, hút ẩm.

- Mua sắm đồng bộ các thiết bị công nghệ, thiết bị phụ trợ kèm hệ thống an toàn lao động, phòng chống cháy nổ, an toàn vệ sinh môi trường.

- Đảm bảo bữa ăn giữa ca cho người lao động.

- Đảm bảo hệ thống nhà vệ sinh, nhà tắm đầy đủ nước thường xuyên cho người lao động.

- Vấn đề tiền lương được các doanh nghiệp quan tâm không chỉ dừng ở việc nâng cao mức tiền lương cho công nhân, viên chức mà còn trên cơ sở nâng cao hiệu quả đóng góp của mỗi người và hiệu quả sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp, thoát ra khỏi trật tự khô cứng, mang nặng tính bình quân của hình thức trả lương cũ. Các doanh nghiệp đã xây dựng và sửa đổi quy chế tiền lương, tiền thưởng, trả lương và thưởng gắn với hiệu quả đóng góp lao động của mỗi người để tiền lương, tiền thưởng phát huy được vai trò kích thích kinh tế.

• Các doanh nghiệp đã thành lập bộ phận tổ chức sản xuất - tổ chức lao động và chuyển giao công nghệ. Nhiệm vụ của tổ này là nghiên cứu thực trạng và các mô hình sản xuất và tổ chức lao động hiệu quả để không ngừng hoàn thiện, nâng cao trình độ tổ chức sản xuất, tổ chức lao động, để ngày một tạo ra năng suất, chất lượng cũng như giảm chi phí sản xuất.

• Một số doanh nghiệp (Công ty May 10...) thuê chuyên gia nước ngoài đến nghiên cứu và chuyển giao mô hình sản xuất và tổ chức lao động hiện đại trên thế giới.

• Các doanh nghiệp cũng đã ban hành quy định hướng dẫn cho các đơn vị chịu trách nhiệm tổ chức, sắp xếp lao động, đào tạo nguồn nhân lực ngắn hạn và dài hạn theo kế hoạch phát triển của doanh nghiệp.

Áp dụng SA 8000 đã đem lại một số kết quả cho các doanh nghiệp như ở Công ty May 10 là:

- Biến động lao động nhỏ (khoảng 3%/năm).
- Thời gian làm việc và nghỉ ngơi đảm bảo đúng theo quy định của Bộ luật Lao động.
- Công nhân được làm việc trong môi trường lao động đảm bảo.
- Công nhân được hưởng chế độ phúc lợi mang tính thân thiện cao.

- Doanh nghiệp không sử dụng lao động trẻ em.

- Hệ thống tiền lương tiền thưởng thực sự có vai trò trong động viên vật chất và tinh thần đối với người lao động.

5.4. Các thuận lợi và khó khăn khi áp dụng SA 8000 vào tổ chức lao động trong các doanh nghiệp

• Thuận lợi

- Bộ luật Lao động có các quy định thuận lợi cho việc xây dựng Tiêu chuẩn SA 8000 để áp dụng trong doanh nghiệp. Hiện nay, nếu thực hiện đúng theo Bộ luật Lao động và các văn bản pháp luật liên quan khác có thể hoàn tất 70% nội dung của SA 8000, còn 30% là quá trình tổ chức xây dựng hệ thống quản lý trách nhiệm xã hội theo SA 8000 và điều chỉnh những gì chưa phù hợp với luật lệ trong nước.

- Có một số doanh nghiệp xuất khẩu đã thực hiện thành công việc xây dựng cụ thể hoá và áp dụng hệ thống SA 8000 để rút kinh nghiệm, đánh giá và trao đổi thông tin giữa các doanh nghiệp về hiệu quả mang lại của việc áp dụng SA 8000.

- Có khả năng tổ chức liên kết hỗ trợ theo Hiệp hội ngành hàng để áp dụng SA 8000 (thực tế có Hiệp hội dệt may Việt Nam và Hiệp hội dệt may thêu đan Thành phố

Hồ Chí Minh giúp các doanh nghiệp thành viên thực hiện quản lý chất lượng SA 8000, ISO 14000...).

• *Khó khăn*

- Nhận thức của các doanh nghiệp chưa đầy đủ, không thấy được lợi ích thiết thực mà SA 8000 mang lại.

- Mới chỉ có một bộ phận doanh nghiệp trong ngành công nghiệp nhẹ (dệt may, da giày...) quan tâm và thực hiện.

- Tâm lý sợ tốn kém chi phí và thời gian.

- Không có đội ngũ nhân viên, chuyên gia, các doanh nghiệp ít sử dụng hệ thống tư vấn (hiện nay ở Việt Nam có 5 tổ chức tư vấn làm SA 8000).

- Thiếu sự hỗ trợ mạnh mẽ của Nhà nước và các tổ chức Hiệp hội doanh nghiệp.

- Năng lực thanh tra, giám sát, đánh giá còn hạn chế.

V. SỰ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA KHOA HỌC TỔ CHỨC LAO ĐỘNG

1. Hợp lý hoá lao động tư bản chủ nghĩa - cơ sở ra đời của khoa học tổ chức lao động

Lịch sử hình thành khoa học về tổ chức lao động gắn liền với sự phát triển của nền sản xuất và quá trình hợp lý hoá lao động tư bản chủ nghĩa.

Ngay từ thời kỳ công trường thủ công, cùng với sự phân công lao động trong công xưởng đã xuất hiện những tư tưởng về sự cần thiết phải xác định hao phí thời gian lao động để chế tạo ra những sản phẩm hoặc hoàn thành những công việc nhất định, coi đó là cơ sở để tổ chức lao động. Tuy vậy, những tư tưởng và thực tiễn tổ chức lao động chỉ thực sự ra đời và được phổ biến rộng rãi như một khoa học khi trên thế giới xuất hiện và phát triển nền đại công nghiệp sản xuất máy móc.

Trong những năm vào nửa cuối thế kỷ XVIII và đầu thế kỷ XIX, do ảnh hưởng của công cuộc cách mạng công nghiệp trên thế giới, nền đại công nghiệp máy móc đã ra đời. Cuộc cách mạng công nghiệp đầu tiên này về nội dung kinh tế - xã hội là một bước ngoặt trong quan hệ xã hội của xã hội loài người.

Bước ngoặt công nghiệp đã tạo ra cơ sở vật chất - kỹ thuật của xã hội, thay thế nền sản xuất nhỏ, thủ công, phân tán bằng một nền sản xuất lớn, mang tính chất xã hội, tạo mở ra một kỷ nguyên phát triển của tất cả các ngành công nghiệp cơ bản.

Bên cạnh sự phát triển của kỹ thuật, cấu tạo hữu cơ của tư bản tăng lên, do kết quả của việc tăng cường tích tụ và tập trung tư bản.

Sự phát triển của kỹ thuật và việc tăng cường tích tụ tập trung tư bản đã dẫn đến những bước phát triển nhảy vọt trong nền sản xuất tư bản chủ nghĩa và dẫn đến những thay đổi cơ bản về tổ chức sản xuất và tổ chức lao động.

Việc sử dụng các máy móc vào sản xuất đã mở rộng quy mô của xí nghiệp, làm cho tính chất liên tục của quá trình sản xuất hình thành, quá trình công nghệ trở nên phức tạp, cường độ lao động tăng lên. Số lao động tăng lên gấp bội, từ quy mô hàng chục, hàng trăm người ở công trường thủ công lên tới hàng nghìn người trong một doanh nghiệp. Do đó, các quan hệ phân công hiệp tác lao động cũng thay đổi, phân công lao động sâu hơn, quan hệ hiệp tác lao động trở nên phức tạp hơn... Sự phát triển đó của nền sản xuất xã hội đã làm cho quản lý và tổ chức sản xuất ngày càng phức tạp, trở thành một lĩnh vực hoạt động độc lập, riêng biệt và đòi hỏi phải vận dụng những lý luận phù hợp.

Nếu như trong những điều kiện hiệp tác giản đơn của công trường thủ công và thậm chí trong giai đoạn đầu phát triển nền công nghiệp tư bản chủ nghĩa, kết quả kinh doanh được quyết định bởi những kinh nghiệm, sự mưu trí, linh cảm, nghệ thuật ước đoán của chủ doanh nghiệp thì trong điều kiện phát triển cao của đại công nghiệp máy

móc, hiệu quả của sản xuất lại phụ thuộc chủ yếu vào sự phân tích và lý giải khoa học quá trình sản xuất, quá trình lao động. Việc áp dụng khoa học để tổ chức sản xuất, tổ chức lao động đã trở thành một vấn đề tất yếu, một nhu cầu khách quan của phát triển và nâng cao hiệu quả của sản xuất.

Vì vậy, một trào lưu khoa học và thực tiễn đã xuất hiện vào cuối thế kỷ XIX trong các nước tư bản chủ nghĩa phát triển và một loạt các lý thuyết về tổ chức và quản lý lao động đã ra đời.

Người được coi là có công sáng lập ra khoa học về tổ chức là Frederick Wilson Taylor - một kỹ sư người Mỹ với những tác phẩm chính như: "Quản lý công xưởng" (1903), "Những nguyên tắc khoa học về quản lý xí nghiệp" (1911). Ngoài ra, những thành tựu nghiên cứu của các nhà tổ chức cuối thế kỷ XIX, đầu thế kỷ XX như G. Emerson tác giả cuốn "Mười hai nguyên tắc của năng suất" (viết năm 1912), hai vợ chồng Fank và Kihan Ghin - Boret với tác phẩm "Nghiên cứu các động tác với quan điểm tăng của cải quốc dân" (1927), A.Faiôn với cuốn "Quản lý công nghiệp" (1916) và các nhà tổ chức khác hoạt động trong lĩnh vực khác nhau của tổ chức quản lý, tổ chức sản xuất và tổ chức lao động đầu thế kỷ XX như Ba-rơ, Tomxôn, Mun-sten-be, Găngtơ, Bêđô, Henry Ford...

F.W.Taylor (1856 - 1915) là người đầu tiên đưa những kết quả nghiên cứu về tổ chức vào sản xuất. Taylor đã đề cập những nguyên tắc khoa học để tổ chức lao động như: định mức lao động, tiền lương, tiền thưởng, chuyên môn hoá các chức năng sản xuất và quản lý, xây dựng hệ thống hướng dẫn sản xuất, chú ý tới hợp lý hoá thao tác làm việc của công nhân, tuyển chọn, đào tạo và bồi dưỡng công nhân... Trong cuốn "Quản lý công xưởng" (1903) và cuốn "Những nguyên tắc khoa học quản lý xí nghiệp" (1911) Taylor đã đưa 7 nguyên tắc sau đây:

- Giao nhiệm vụ cụ thể và kịp thời cho người lao động.
- Xác định thời gian trên cơ sở bấm giờ hoặc theo các mức được xây dựng từ trước.
- Xác định các phương pháp lao động một cách đúng đắn.
- Có đủ mọi điều kiện tại nơi làm việc.
- Công nhân phải biết họ nhận được gì khi hoàn thành nhiệm vụ và mất gì khi không hoàn thành nhiệm vụ.
- Giao việc phải phù hợp với trình độ chuyên môn - kỹ thuật, hiểu biết của công nhân.
- Bộ phận quản lý phải biết trình độ hiểu biết, kỹ năng của từng công nhân.

Hạn chế của phương pháp tổ chức lao động do Taylor đưa ra là tính cứng nhắc, thiếu đề cập đến các chế độ nghỉ ngơi và các giới hạn điều kiện lao động tạo nên môi trường thoải mái và thuận lợi trong làm việc cho người lao động... Chính vì vậy, khi phân tích chế độ lao động của Taylor, Lênin đã chỉ ra rằng: "*Chế độ Taylor cũng như tất cả những tiến bộ của chủ nghĩa tư bản là sự kết hợp tính chất tàn bạo tinh vi của sự bóc lột tư bản chủ nghĩa với những thành tựu khoa học quý báu nhất về các mặt: phân tích những động tác cơ giới trong lao động, từ bỏ những động tác thừa, xây dựng những phương pháp làm việc hoàn hảo nhất, áp dụng những chế độ hoàn thiện nhất trong kiểm kê và kiểm soát...*".

Điều kiện nghiên cứu của Taylor là sản xuất hàng loạt nhỏ và đơn chiếc, trong đó các bước công việc không lặp lại thường xuyên. Do đó, bên cạnh những tiến bộ khoa học tổ chức lao động đã đạt được, chế độ Taylor còn có những hạn chế như: đối tượng nghiên cứu là những công nhân riêng biệt, với mục đích hợp lý hoá những quá trình lao động riêng lẻ và chủ yếu là lao động chân tay, kết hợp với sử dụng máy móc, không đề cập tới những vấn đề phát sinh từ sự hiệp tác lao động của công nhân, cũng như không quan tâm đến mặt tâm sinh lý, môi trường làm việc của con người trong lao động, coi con người chỉ như là một vật phụ thuộc vào máy móc, thiết bị.

Vợ chồng Glin- Boret (Đức) được coi là người kế tục sự nghiệp của Taylor vì họ cũng nghiên cứu những vấn đề hoàn thiện quá trình lao động. Nhưng Glin- Boret nghiên cứu trong điều kiện sản xuất dây chuyền và hàng loạt lớn, trong đó nhịp điệu làm việc được xác định phụ thuộc vào nhịp điệu của cả dây chuyền. Do đó, phương hướng nghiên cứu của Glin- Boret có khác so với Taylor. Mục đích chủ yếu của Glin- Boret là nghiên cứu các động tác để xây dựng phương pháp làm việc có hiệu quả nhất.

Khác với Taylor, Glin- Boret quan tâm không chỉ đến thời gian thực hiện các động tác mà cả mặt chất lượng, như đường đi ít mệt nhất của động tác... Glin- boret cố gắng làm cho các thiết bị, dụng cụ, vật liệu và những tư liệu sản xuất khác thích hợp với công nhân. Những nghiên cứu của Glin- Boret kích thích tiếp tục đi sâu vào lĩnh vực sinh lý và tâm lý của lao động. Trên cơ sở việc nghiên cứu các động tác lao động của Glin- Boret người ta đã phát triển và áp dụng rộng rãi hệ thống định mức vi yếu tố trong công nghiệp tư bản chủ nghĩa. Thực chất của hệ thống định mức này là định mức do một số không lớn những cử động cơ bản (như lấy, nhắc, di chuyển, quay, giũ...), mà tổ hợp của chúng cho phép hoàn thành những dạng công việc khác nhau. Định mức vi yếu tố ở các nước tư bản đã làm tăng cường độ lao động lên rất nhiều.

Glin- Boret cũng đề ra phương pháp tuyển chọn công nhân và huấn luyện cấp tốc bằng những phương pháp lao động tiên tiến.

Những nghiên cứu của Taylor và Glin-Borét đều hướng đến làm tăng cường độ lao động của từng công nhân riêng biệt trong những điều kiện khác nhau của sản xuất tư bản chủ nghĩa, chứ không xem xét đến hệ thống tổ chức lao động chung bao gồm những tập thể người lao động (doanh nghiệp, công ty...).

Nhà bác học Mỹ F. Emexon (1853-1931) là người đầu tiên đưa ra tư tưởng tổ chức hợp lý doanh nghiệp và đề nghị một hệ thống quản lý được sử dụng cho nhiều lĩnh vực hoạt động khác nhau của nền kinh tế tư bản chủ nghĩa, kể cả quản lý nhà nước và quân đội, quản lý gia đình. Trong tác phẩm "Mười hai nguyên tắc của năng suất" ông đã nêu lên những yêu cầu của hợp lý hoá các quá trình sản xuất, hợp lý hoá cơ cấu sản xuất, bình thường hoá các điều kiện lao động, hướng dẫn sản xuất và kỷ luật lao động. Tư tưởng của F. Emexon được phổ biến rộng rãi trong công nghiệp tư bản chủ nghĩa. F. Emexon đề ra sự cần thiết phải lập nên những cơ quan tư vấn để góp ý kiến trong lĩnh vực tổ chức sản xuất. Đến nay những tổ chức này còn tồn tại trong nhiều nước trên thế giới (Mỹ, Anh, Canada...).

Trong những năm chiến tranh thế giới lần thứ nhất, ở Mỹ xuất hiện một hệ thống tổ chức mới - chế độ Ford (lấy tên người sáng lập ra nó là Henry Ford), nhằm tăng cường sử dụng sức lao động.

Cũng như tư tưởng của các nhà tổ chức sản xuất tư bản chủ nghĩa trước đây, chế độ Ford nhằm tổ chức kinh tế hợp lý, tiết kiệm những hao phí trong sản xuất, nâng cao năng suất lao động và tăng lợi nhuận cho nhà tư bản. Tuy vậy, những thay đổi trong điều kiện kinh tế - xã hội, sự phát triển của tư bản độc quyền, sự hình thành tư bản tài chính làm tăng mâu thuẫn giữa lao động và tư bản, đòi hỏi phải có những phương pháp tổ chức khác hơn. Do đó, chế độ Ford bao gồm phạm vi rộng lớn những vấn đề quản lý, tổ chức chuẩn bị sản xuất, tổ chức lao động...

Chế độ Ford phát triển những nguyên tắc của chế độ Taylor, áp dụng trong điều kiện mới của cơ khí hoá và tự động hoá. Nội dung chủ yếu của chế độ Ford là tổ chức sản xuất theo dây chuyền liên tục, trên cơ sở nghiên cứu chi tiết công nghệ của quá trình sản xuất và bảo đảm sự kết hợp chính xác các bộ phận hợp thành của quá trình sản xuất (các quá trình bộ phận, các bước công việc...) bảo đảm sự đồng bộ tiến trình sản xuất của toàn đơn vị.

Áp dụng dây chuyền sản xuất với công nghệ cơ khí hoá bảo đảm điều chỉnh nhịp độ thống nhất của quá trình, bắt

buộc các khâu phải theo một nhịp điệu sản xuất đã định. Dây chuyền đòi hỏi nghiên cứu trình tự hợp lý nhất trong thực hiện các dạng công việc khác nhau, để đẩy nhanh nhịp độ của quá trình sản xuất. Quá trình sản xuất phải được chia ra thành những bước công việc đơn giản được cơ khí hoá và tự động hoá tối đa. Phân công và chuyên môn hoá lao động cũng được thực hiện triệt để. Một công nhân chỉ thực hiện một số lượng không nhiều những động tác đơn giản, không mất thời gian để nghỉ ngơi, do đó có thể sử dụng lao động với trình độ thành thạo thấp, nhưng tốc độ (nhịp độ) cao. Sản xuất dây chuyền vất kiệt không chỉ sức lao động chân tay của công nhân mà còn làm ảnh hưởng đến hệ thống thần kinh của họ nữa. Chuyên môn hoá lao động cũng tức là chuyên môn hoá máy móc, thiết bị, dụng cụ và dẫn đến tăng năng suất lao động. Trên cơ sở đó thực hiện các biện pháp bảo đảm cho nơi làm việc những thứ cần thiết, cung cấp vật liệu, phiêu liệu, chi tiết, dụng cụ...không gián đoạn. Tách công việc chính khỏi công việc phụ, cơ khí hoá tối đa những bước công việc vận chuyển, tiêu chuẩn hoá toàn bộ quá trình sản xuất, nguyên liệu, vật liệu, các bước công việc công nghệ, các thao tác lao động, hình thức tổ chức và quản lý... bảo đảm nhịp điệu sản xuất chặt chẽ, loại bỏ những lãng phí.

Chế độ Ford cho phép tập trung cao độ những công việc thiết kế và chuẩn bị kỹ thuật sản xuất, tiến hành

những công việc thí nghiệm nghiên cứu do những nhân viên chuyên môn của các công ty tiến hành, giải phóng họ khỏi những chức năng sản xuất.

Chế độ Ford được áp dụng rộng rãi trong công nghiệp tư bản chủ nghĩa, nhưng những yếu tố riêng biệt về mặt tổ chức - kỹ thuật của chế độ này cũng thích hợp để áp dụng cho các doanh nghiệp của các nền kinh tế trên thế giới. Trong đó gồm các vấn đề như: phương pháp sản xuất dây chuyền theo trình tự hợp lý của các bước công việc, cơ khí hoá và tự động hoá các quá trình sản xuất, tiêu chuẩn hoá và đồng bộ hoá công việc của từng khâu riêng biệt trong nhịp điệu chung, sử dụng chụp ảnh, bấm giờ để định mức lao động...

Phong trào công nhân dâng lên mạnh mẽ đòi hỏi các nhà tư bản phải tìm ra những chế độ khoa học tổ chức lao động khác, có tính đến sự làm dịu bầu không khí, kích thích công nhân hoạt động cho những lợi ích của xí nghiệp và công ty. Elton Mayor (1880 - 1950) đã nghiên cứu tâm lý công nghiệp, đề ra các học thuyết về "quan hệ con người", chỉ ra yếu tố ảnh hưởng đến năng suất lao động là tâm lý lao động. Những nghiên cứu của Mayo đi đến kết luận rằng: Nếu những yêu cầu tâm lý của con người không được thoả mãn thì họ có thái độ bàng quan hoặc thậm chí thù địch với công việc. Do đó, các nhà tư bản đã quan tâm đến việc cải thiện chế độ làm việc, điều kiện khí hậu, nhiệt

độ trong nhà sản xuất; chế độ ăn uống, chế độ tiền lương, mối quan hệ giữa công nhân với lãnh đạo...

Nhằm đạt tới một bầu không khí tâm lý có lợi cho hoạt động sản xuất. Học thuyết của Mayo, Hugo Munsterber (Đức) về quan hệ con người xuất phát từ sự cần thiết để tiếp tục nâng cao năng suất lao động trên cơ sở cải thiện quan hệ lao động giữa chủ doanh nghiệp và công nhân. Chế độ về quan hệ con người đòi hỏi phải biết sử dụng những thành tựu của tâm sinh lý lao động và kỹ thuật thẩm mỹ. Chế độ này được áp dụng rộng rãi trong nhiều nước trên thế giới.

2. Sự hình thành và phát triển của tổ chức lao động khoa học ở nước ta

Ngay từ khi mới thành lập nước năm 1945, Chính phủ Việt Nam đã rất quan tâm đến công tác lao động. Đã có nhiều Sắc lệnh, Pháp lệnh, Nghị định, Thông tư... của Nhà nước về công tác này.

Tháng 8/1947, Chủ tịch nước đã ký ban hành Sắc lệnh đầu tiên về lao động của Việt Nam số 29/SL, trong đó có một số điều về công tác tổ chức lao động trong các doanh nghiệp.

Sau đó, ngày 22/5/1950, Nhà nước ban hành Sắc lệnh số 77/SL qui định về thời gian làm việc, nghỉ ngơi và tiền lương làm thêm giờ cho người lao động.

Sau năm 1975, Bộ Lao động đã có Vụ Tổ chức và Định mức lao động chuyên trách quản lý Nhà nước về công tác tổ chức lao động trong các doanh nghiệp.

Năm 1978, Viện Khoa học Lao động được thành lập, trong đó có các phòng chuyên môn nghiên cứu về khoa học tổ chức lao động và các vấn đề liên quan như: phòng tổ chức lao động khoa học, phòng định mức lao động, phòng tiền lương - tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật, năng suất lao động... Công tác nghiên cứu khoa học về tổ chức lao động được các doanh nghiệp đầu tư phát triển mạnh và Nhà nước thống nhất quản lý công tác xây dựng và thực hiện các biện pháp tổ chức lao động trong các doanh nghiệp.

Chuyển sang nền kinh tế thị trường, để phù hợp với cơ chế hoạt động mới về xây dựng và áp dụng các biện pháp tổ chức lao động, Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội đã giao chức năng quản lý nhà nước về tổ chức - định mức lao động cho Vụ Tiền lương - Tiền công đảm nhiệm.

Nhà nước giao quyền chủ động cho các doanh nghiệp, công ty chủ động lập kế hoạch xây dựng và thực hiện các biện pháp về tổ chức lao động phù hợp với các loại hình công nghệ sản xuất và ngành nghề. Công tác tổ chức lao động tại các doanh nghiệp được gắn với công tác tổ chức sản xuất và do các phòng chức năng phối hợp với nhau thực hiện (phòng nhân lực, phòng công nghệ...).

Nhà nước giao cho Viện Khoa học Lao động và Xã hội nghiên cứu các vấn đề vĩ mô, làm cơ sở cho tổ chức lao động như: phương pháp xây dựng định mức lao động, phương pháp xây dựng tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật và nghề công nhân, phương pháp đánh giá điều kiện lao động trong doanh nghiệp, tiền lương và quan hệ lao động công nghiệp... Ngoài ra, Viện Khoa học Lao động và Xã hội hàng năm cũng trực tiếp ký hợp đồng và thực hiện nhiều đề tài nghiên cứu giúp các doanh nghiệp (ngành xây dựng, sản xuất kinh doanh rượu bia, ngành công nghệ thông tin, bưu chính viễn thông, điện lực...) xây dựng và tổ chức thực hiện các biện pháp tổ chức lao động như: thiết lập hệ thống định mức lao động, xây dựng hệ thống tiền lương và khuyến khích vật chất đối người lao động, thiết lập hệ thống tổ chức và phục vụ nơi làm việc...

Đặc biệt, tháng 7/1994 Quốc hội đã thông qua Bộ luật Lao động gồm 17 chương, 108 Điều và Bộ luật Lao động bổ sung sửa đổi năm 2002, 2006, 2007 và Chính phủ cũng đã có nhiều Nghị định, Thông tư cụ thể hóa các điều khoản của Bộ Luật lao động. Trong đó, đã đề cập đến các nội dung liên quan đến tổ chức lao động như: thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi trong ngày, tuần, năm; tiền lương làm thêm giờ; bồi dưỡng trong ca làm việc; điều kiện lao động (an toàn và vệ sinh lao động), sử dụng lao động chưa đến tuổi vị thành niên; sử dụng lao động nữ...

Hiện nay, trong điều kiện nền kinh tế thị trường và hội nhập vào kinh tế quốc tế, hơn bao giờ hết việc xây dựng và áp dụng các biện pháp tổ chức lao động, nâng cao trình độ tổ chức lao động trong từng doanh nghiệp, tổ chức càng có vai trò quan trọng đặc biệt. Nó cho phép nâng cao chất lượng sản phẩm và giảm chi phí sản xuất kinh doanh, điều đó cũng có nghĩa là nâng cao khả năng cạnh tranh của hàng hoá và dịch vụ của các doanh nghiệp trên thị trường trong và ngoài nước.

VI. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA TỔ CHỨC LAO ĐỘNG TRONG PHÁT TRIỂN NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG VÀ HỘI NHẬP QUỐC TẾ Ở NƯỚC TA

1. Chuyển dịch cơ cấu lao động trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá tác động đến tổ chức lao động

Chuyển dịch cơ cấu lao động là quá trình tổ chức và phân công lại lực lượng lao động, qua đó làm thay đổi quan hệ tỷ trọng giữa các bộ phận của tổng thể. Đặc điểm của chuyển dịch lao động ở nước ta tác động đến tổ chức lao động trong các doanh nghiệp, tổ chức là chuyển dịch cơ cấu theo ngành. Trong đó, trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá, lao động nông nghiệp chuyển dịch sang lao động công nghiệp, dịch vụ. Tốc độ công

nh nghiệp hoá, hiện đại hoá càng được đẩy nhanh thì tốc độ chuyển dịch cơ cấu lao động theo ngành cũng diễn ra với tốc độ càng nhanh.

Tác động của chuyển dịch cơ cấu lao động đến tổ chức lao động biểu hiện ở các góc độ sau đây:

- Chuyển dịch cơ cấu lao động theo hướng tăng quy mô lao động trong ngành công nghiệp và dịch vụ gắn với sự thay đổi chuyên môn kỹ thuật. Chuyển dịch cơ cấu lao động do đó phản ánh sự biến đổi về chất của nguồn lao động nông thôn. Dưới tác động của chuyển dịch cơ cấu lao động, sự đòi hỏi về mức độ phức tạp của công việc cũng như trình độ lành nghề ngày càng cao nên trong các doanh nghiệp công nghiệp, dịch vụ, tỷ trọng lao động có trình độ công nhân kỹ thuật, lao động có trình độ trung học chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học... tăng lên.

- Chuyển dịch cơ cấu lao động gắn với sự thay đổi của hình thức tổ chức lao động. Thay đổi về hình thức tổ chức lao động thể hiện ở chỗ, đi đôi với quá trình tích tụ và tập trung tư liệu sản xuất trong nông nghiệp, như: đất đai, công cụ, vốn... sẽ tác động chuyển dịch từ các hình thức hoạt động lao động phân tán, nhỏ, lẻ... với quy mô hộ gia đình là chủ yếu, sang hình thức tổ chức lao động doanh nghiệp vừa và nhỏ, trang trại kinh tế với quy mô sản xuất lớn và có tỷ suất hàng hoá cao.

- Chuyển dịch cơ cấu lao động gắn với sự thay đổi phương pháp lao động. Tác động này biểu hiện ở chỗ, trong quá trình chuyển dịch lao động, các phương pháp lao động thủ công là chính sẽ được thay thế dần bằng phương pháp làm việc với máy móc, thiết bị là chính, với cách thức tổ chức sản xuất và tổ chức lao động theo lối công nghiệp.

- Sự phát triển của công nghiệp hoá, hiện đại hoá và sự tích tụ, tập trung tư liệu sản xuất, kinh nghiệm lao động... dẫn đến trong nông nghiệp, nông thôn cũng xảy ra xu hướng chuyển dịch tăng các hình thức tổ chức lao động tập thể trong các làng nghề, các vùng sản xuất chuyên môn hoá và lao động trong các khu công nghiệp, khu dịch vụ... Lao động trong các ngành nghề kinh tế mũi nhọn, ngành công nghệ cao tăng lên, tạo nên bước chuyển về tăng năng suất lao động trong từng doanh nghiệp.

2. Đổi mới công nghệ và quản lý trong nền kinh tế tác động đến tổ chức lao động

Sự phát triển của nền kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế mạnh mẽ của Việt Nam đã và đang thúc đẩy tốc độ đổi mới công nghệ ở nước ta. Trong các năm gần đây, tốc độ đổi mới công nghệ đã đạt 5-6%/năm.

Nền kinh tế tăng trưởng nhanh, tốc độ tăng nhanh vốn đầu tư không chỉ thể hiện ở tăng quy mô các loại hình

công nghệ mà còn thể hiện đổi mới công nghệ theo chiều sâu. Trong đó, các loại hình công nghệ lạc hậu, năng suất thấp được thay thế bằng loại hình công nghệ hiện đại, tiên tiến với năng suất cao. Quá trình này tác động đối với tổ chức lao động ở các khía cạnh sau đây:

- Tỷ trọng lao động phổ thông và lao động kỹ năng thấp giảm trong các doanh nghiệp.

- Tỷ trọng lao động có kỹ năng, lao động chuyên môn kỹ thuật cao tăng lên trong các doanh nghiệp.

- Hình thức tổ chức lao động theo dây chuyền sản xuất khép kín sản phẩm tăng lên. Do đó, tính chất chuyên môn hoá của lao động cũng nâng lên.

- Máy móc, thiết bị mới nhập khẩu từ các nền kinh tế hiện đại có thể thiếu đồng bộ, chưa phù hợp về các thông số đảm bảo hợp lý cho vận hành của lao động ở nước nhập khẩu. Do đó, trong tổ chức lao động đòi hỏi phải có sự hoàn thiện, hợp lý hoá nhằm đảm bảo các yêu cầu của nâng cao trình độ tổ chức lao động, đặc biệt là tổ chức nơi làm việc phù hợp với các thông số nhân trắc học, đặc điểm của người lao động.

3. Tác động của đổi mới tiêu chuẩn lao động đến tổ chức lao động

Trong bối cảnh Việt Nam tham gia mạnh mẽ vào thị trường lao động quốc tế, mở cửa thị trường lao động thì hệ

thống các tiêu chuẩn lao động cũng được thay đổi và nó tác động đến tổ chức lao động trong các doanh nghiệp. Các tác động này thể hiện ở các nội dung chính sau đây:

- Lao động chuyên môn - kỹ thuật ở các cấp trình độ phải có các tri thức, kỹ năng mang tính hội nhập với với lao động quốc tế.
- Hệ thống tiêu chuẩn an toàn vệ sinh lao động trong các doanh nghiệp thay đổi phù hợp với các tiêu chuẩn chung trong các doanh nghiệp các nước trên thế giới.
- Tổ chức lao động cho lao động nữ phải phù hợp với các yếu tố tâm sinh lý đặc thù của lao động nữ.
- Tổ chức lao động phải tuân thủ quy tắc quốc tế về sử dụng thời gian làm việc, thời gian nghỉ ngơi (người lao động phải được nghỉ giữa ca, không sử dụng lao động làm việc quá 12 giờ/ngày kể cả làm thêm giờ và không quá 6 ngày/tuần, người lao động phải có ngày nghỉ phép năm).
- Tổ chức lao động phải tuân thủ các quy tắc quốc tế về hình thức kỷ luật đối với người lao động.
- Tổ chức lao động phải tuân thủ các quy tắc quốc tế về lao động cưỡng bức (không được cưỡng bức lao động dưới mọi hình thức).
- Thiết lập các yếu tố đảm bảo sự bình đẳng (cấm sự phân biệt đối xử) trong tổ chức lao động.

Chương II

PHÂN CÔNG VÀ HỢP TÁC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

Phân công và hợp tác lao động là một nội dung cơ bản của tổ chức lao động. Nó liên quan đến nhiều nội dung của tổ chức lao động khoa học trong doanh nghiệp. Do phân công lao động mà các cơ cấu về lao động trong doanh nghiệp được hình thành, tạo nên một bộ máy với tất cả các bộ phận, chức năng cần thiết, với những tỉ lệ tương ứng theo yêu cầu của sản xuất.

Hợp tác lao động là sự vận hành của cơ cấu lao động trong không gian và thời gian. Hai nội dung này liên hệ với nhau một cách hữu cơ và tác động qua lại lẫn nhau, củng cố và thúc đẩy nhau một cách biện chứng. Phân công lao động càng sâu thì hợp tác lao động càng rộng. Sự chặt chẽ của hợp tác lao động tùy thuộc vào mức độ hợp lý của phân công lao động và ngược lại, chính trong quá trình hiệp tác lao động mà phân công lao động càng được hoàn thiện.

I. PHÂN CÔNG LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1. Phân công lao động hợp lý - nhân tố để nâng cao năng suất lao động và hiệu quả của sản xuất

1.1. Khái niệm

• Phân công lao động: Là việc phân chia quá trình lao động hoàn chỉnh thành nhiều phần việc nhỏ và giao mỗi phần việc cho một hoặc một nhóm người lao động chịu trách nhiệm thực hiện. Kết quả lao động của mỗi người lao động chỉ là một bộ phận trong thành quả lao động chung, hoàn chỉnh của cả tập thể lao động.

• Chuyên môn hoá lao động: Là việc giao một nội dung công việc cụ thể, phạm vi tương đối hẹp cho một hoặc một nhóm người lao động chuyên thực hiện trong một thời gian lao động ổn định lâu dài.

Chuyên môn hoá lao động phạm vi đủ hẹp ở mức độ phù hợp tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động nhanh chóng thành thạo trong công việc và là một nhân tố quan trọng để nâng cao năng suất lao động.

Chuyên môn hoá lao động quá mức sẽ có nguy cơ dẫn đến sự đơn điệu của lao động, làm cho người lao động bị mệt mỏi về thân kinh, tâm lý xúc cảm một cách nhanh chóng và tác động làm giảm năng suất lao động.

Các mô hình chuyên môn hoá lao động bao gồm: chuyên môn hoá lao động theo công nghệ và chuyên môn hoá lao động theo đối tượng lao động.

Chuyên môn hoá theo lao động là việc bố trí công việc cho người lao động theo một loại lao động nhất định, ví dụ trong xây dựng bố trí chuyên môn hoá theo nghề nề, mộc, sắt...

Chuyên môn hoá theo công nghệ là chia nhỏ quá trình công nghệ ra các nguyên công công nghệ, giai đoạn chuyển tiếp, bước chuyển tiếp để bố trí công việc cho người lao động.

Chuyên môn hoá theo đối tượng lao động là bố trí người lao động gắn với đối tượng lao động, ví dụ như chuyên môn hoá theo máy tiện, máy phay, máy mài...

• Đa năng hóa lao động: Là việc giao một nội dung công việc cụ thể tương đối rộng thuộc nhiều lĩnh vực công nghệ khác nhau cho một hoặc một nhóm người lao động chuyên thực hiện trong một thời gian lao động ổn định lâu dài. Đa năng hóa lao động đủ rộng ở mức độ phù hợp tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động nắm bắt được chuyên môn của nhiều nghề và là một nhân tố quan trọng để phát triển toàn diện khả năng của người lao động.

Như vậy, phân công lao động trong doanh nghiệp là sự chia nhỏ toàn bộ các công việc của doanh nghiệp để giao

cho từng người hoặc nhóm người lao động thực hiện. Đó chính là quá trình gắn từng người lao động với những nhiệm vụ phù hợp với khả năng của họ.

1.2. Phân loại phân công lao động

Phân công lao động gắn liền với lịch sử xuất hiện và phát triển của xã hội loài người, là qui luật chung của mọi hình thái kinh tế - xã hội. Nội dung của qui luật này là sự tất yếu phải tách biệt các chức năng lao động riêng biệt và tạo nên những quá trình lao động độc lập và gắn bó từng quá trình với từng người lao động, phân công lao động chính là sự chuyên môn hoá lao động. Phân công lao động được thực hiện dựa trên tỷ lệ khách quan của sản xuất, xuất phát từ trình độ phát triển của lực lượng sản xuất, của phương pháp công nghệ và biểu hiện có tính qui luật của những tỷ lệ và tương quan chặt chẽ.

Căn cứ vào phạm vi, phân công lao động được chia thành 3 loại là: Phân công lao động trong nội bộ nền sản xuất xã hội, phân công lao động trong nội bộ ngành, phân công lao động trong nội bộ doanh nghiệp.

Phân công lao động trong nội bộ nền sản xuất xã hội là chia nền sản xuất xã hội thành những ngành lớn như: công nghiệp, xây dựng, nông nghiệp, vận tải... gọi là sự phân công chung.

Phân công lao động trong nội bộ ngành là chia ngành sản xuất ra thành nhiều phân ngành nhỏ (như trong ngành công nghiệp có thể chia ra: ngành công nghiệp kim loại, khai khoáng, luyện kim, cán thép, gia công cơ khí...), được gọi là phân công lao động đặc thù.

Phân công lao động trong nội bộ doanh nghiệp là sự tách riêng các loại hoạt động lao động trong phạm vi một tập thể lao động nhất định (phân xưởng, công đoạn sản xuất... được gọi là phân công lao động cá biệt).

Phân công lao động chung và phân công lao động đặc thù có mối liên hệ mật thiết với phân công lao động cá biệt. Tất cả các loại phân công lao động tạo ra những điều kiện để phân chia hoạt động của những người lao động theo nghề và theo chuyên môn.

Môn “Tổ chức lao động” chỉ đi sâu nghiên cứu phân công lao động cá biệt, tức là phân công lao động trong nội bộ doanh nghiệp, tổ chức.

1.3. Nội dung của phân công lao động trong doanh nghiệp

Trong nội bộ doanh nghiệp, phân công lao động bao gồm những nội dung sau:

- Xác định những yêu cầu kỹ thuật của công việc và con người phải đáp ứng.

- Xây dựng danh mục những nghề nghiệp của doanh nghiệp, thực hiện việc hướng nghiệp, tuyển chọn cán bộ, công nhân một cách khách quan theo những yêu cầu của sản xuất.

- Thực hiện bố trí cán bộ, công nhân theo đúng những yêu cầu của công việc, áp dụng những phương pháp huấn luyện có hiệu quả. Sử dụng hợp lý lao động đã được đào tạo, đào tạo và bồi dưỡng những người có khả năng phát triển, đào tạo lại và chuyển những người không phù hợp với công việc.

Phân công lao động hợp lý có tác dụng to lớn trong việc nâng cao hiệu quả của sản xuất, tăng năng suất lao động. Do phân công lao động mà có thể chuyên môn hoá được công nhân, chuyên môn hoá được công cụ lao động, cho phép tạo ra những công cụ chuyên dùng có năng suất lao động cao, người công nhân có thể làm một loạt bước công việc, không mất thời gian vào việc điều chỉnh lại thiết bị, thay dụng cụ để làm những công việc khác nhau.

Nhờ chuyên môn hoá sẽ giới hạn được phạm vi hoạt động, người công nhân sẽ nhanh chóng quen với công việc, có được những kỹ năng, kỹ xảo, giảm nhẹ được thời gian và chi phí đào tạo, đồng thời sẽ sử dụng triệt để những khả năng riêng của từng người.

Mác đã viết: “*Kết quả của việc phân công các ngành sản xuất xã hội là sản xuất hàng hoá được tốt hơn, các thiên hướng khác nhau và tài năng của con người lựa chọn được lĩnh vực hoạt động thích ứng. Không có giới hạn về phạm vi hoạt động thì không thể hoàn thành được một cái gì đáng kể trong bất kỳ lĩnh vực nào.*”

Do đó, ngay cả sản xuất và người sản xuất sản phẩm cũng nhờ phân công lao động mà hoàn thiện hơn⁽¹⁾.

1.4. Yêu cầu của phân công lao động

Để có được tác dụng tích cực của phân công lao động, các yêu cầu đặt ra là:

- Đảm bảo sự phù hợp giữa nội dung và hình thức của phân công lao động với trình độ phát triển của lực lượng sản xuất, với những yêu cầu cụ thể của kỹ thuật và công nghệ, với các tỷ lệ khách quan trong sản xuất.

- Để đảm bảo sự phù hợp giữa những khả năng và phẩm chất của con người (khả năng nghề nghiệp, tâm sinh lý, xã hội...) với những yêu cầu của công việc, phải xuất phát từ yêu cầu của công việc làm tiêu chuẩn để lựa chọn con người, làm phương hướng phấn đấu, đào tạo, phát triển hoặc di chuyển con người đến vị trí phù hợp.

⁽¹⁾ Mác-Anghen tuyển tập, tập 23, trang 378

• Đảm bảo sự phù hợp giữa công việc được phân công với đặc điểm và khả năng của con người, phân công lao động phải nhằm mục đích phát triển toàn diện con người, trên cơ sở không ngừng làm cho nội dung lao động phong phú, hấp dẫn, phát huy tính sáng tạo trong lao động.

Muốn đảm bảo được những yêu cầu đó, phân công lao động không thể thực hiện một cách tùy tiện, mà phải dựa trên cơ sở khoa học nhất định. Trước hết, phân công lao động phải được thực hiện trên cơ sở của qui trình công nghệ và trang bị kỹ thuật. Chính các yêu cầu về mặt kỹ thuật của sản xuất qui định nội dung và hình thức của phân công lao động. Về mặt này, phân công lao động phải tạo ra được những cơ cấu về ngành nghề, về trình độ chuyên môn hoàn toàn phù hợp với yêu cầu của sản xuất, phải đạt được sự phù hợp cao giữa hệ thống con người và kỹ thuật về mặt số lượng và chất lượng. Nhưng mặt khác, phân công lao động lại liên quan đến từng con người cụ thể và do đó nó mang lại những đặc trưng đối lập, phân công lao động phải được thực hiện trên cơ sở chú ý đầy đủ các yếu tố tâm lý và xã hội của lao động. Đó là hai mặt của vấn đề. Mặt thứ nhất yêu cầu sự chính xác, nghiêm khắc, còn mặt thứ hai yêu cầu sự mềm mại và linh động. Mặt thứ nhất đòi hỏi con người được phân công phải đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật

của sản xuất, còn mặt thứ hai đòi hỏi việc chia nhỏ công việc phải đáp ứng yêu cầu của con người trong phân công lao động. Chính hai mặt đối lập này hợp thành sự phong phú và phức tạp của phân công lao động. Hiệu quả của tổ chức lao động sẽ tùy thuộc vào trình độ và nghệ thuật vận dụng các mặt này trong công tác tổ chức thực tế.

Việc chia nhỏ công việc để đáp ứng yêu cầu của con người trong phân công lao động chính là đối tượng nghiên cứu của các môn khoa học như: Ergonomic, sinh lý học lao động... trên cơ sở những thành tựu của các môn khoa học này thì phân công lao động phải đáp ứng tối đa các yêu cầu của con người.

Thực tế phân công lao động trong sản xuất công nghiệp hiện đại đã cho thấy: Tiêu chuẩn hoá cán bộ công nhân viên là điều kiện đầu tiên của phân công lao động. Việc con người phải đáp ứng các nhu cầu của công việc trở thành một nguyên tắc của phân công lao động. Vi phạm nguyên tắc này sẽ dẫn đến những lộn xộn trong hệ thống tổ chức lao động, giảm hiệu quả của nó và cuối cùng sẽ phá vỡ hệ thống tổ chức đó. Đồng thời, cùng với sự phát triển của phân công lao động thì các yêu cầu của con người về mặt tâm lý học, sinh lý học, Ergonomic, nhân trắc học... ngày càng được đáp ứng đầy đủ.

2. Các hình thức phân công lao động trong doanh nghiệp

Trong nội bộ doanh nghiệp, phân công lao động được thực hiện trên cả ba mặt: Theo vai trò, vị trí của từng loại công việc đối với quá trình sản xuất sản phẩm; theo tính chất công nghệ của thực hiện công việc và theo mức độ phức tạp của công việc. Nói cách khác, phân công lao động trong xí nghiệp được thực hiện trên ba hình thức sau đây:

- Phân công lao động theo chức năng.
- Phân công lao động theo công nghệ.
- Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc.

2.1. Phân công lao động theo chức năng

Phân công lao động theo chức năng là hình thức phân công lao động tách riêng các công việc khác nhau thành những chức năng lao động nhất định, căn cứ vào vị trí và chức năng chính của người lao động thực hiện. Tùy thuộc vào tính chất của các chức năng được hoàn thành mà toàn bộ công nhân viên chức của doanh nghiệp được chia ra thành nhiều nhóm chức năng. Toàn bộ cán bộ, công nhân viên của doanh nghiệp được chia ra thành hai nhóm chính như sau:

• Nhân viên sản xuất- kinh doanh

Trong nhóm này gồm có những người làm việc trong các phân xưởng chính, phân xưởng phụ, những người làm trong bộ máy quản lý, những người làm công tác tạp vụ, bảo vệ, thí nghiệm, nghiên cứu khoa học trực tiếp phục vụ cho sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp, những người làm việc ở bộ phận vận tải phục vụ sản xuất, sửa chữa máy móc thiết bị...

Tất cả nhân viên sản xuất - kinh doanh lại được chia thành các loại như sau:

+ *Công nhân chính*: Là những người trực tiếp sản xuất sản phẩm hoặc đứng máy (không kể họ làm việc trong phân xưởng nào) và trực tiếp hoạt động kinh doanh (bán hàng, dịch vụ, tiếp thị...). Đó là những người trực tiếp làm biến đổi tính chất, hình dạng của đối tượng lao động hoặc trực tiếp thực hiện các công việc hoạt động kinh doanh hàng hoá, dịch vụ.

+ *Công nhân phụ*: Là những người thực hiện các chức năng phụ trong sản xuất, kinh doanh chính, sản xuất phụ và phụ trợ. Đó là những người không trực tiếp sản xuất ra sản phẩm và trực tiếp cung ứng hàng hoá, dịch vụ nhưng bằng lao động của mình đảm bảo cho hoạt động sản xuất - kinh doanh được bình thường.

+ *Nhân viên quản lý sản xuất - kinh doanh các loại bao gồm:*

* *Nhân viên quản lý kinh tế:* Là những người quản lý sản xuất - kinh doanh về lĩnh vực kinh tế.

* *Nhân viên quản lý kỹ thuật:* Là những người quản lý sản xuất - kinh doanh về lĩnh vực kỹ thuật.

* *Nhân viên quản lý hành chính:* Là những người quản lý sản xuất - kinh doanh về lĩnh vực hành chính.

+ *Học sinh hoặc học nghề:* Bao gồm những người học tập sản xuất - kinh doanh, tham gia sản xuất - kinh doanh dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề. Có thể học tập theo lớp hoặc theo hình thức kèm cá nhân.

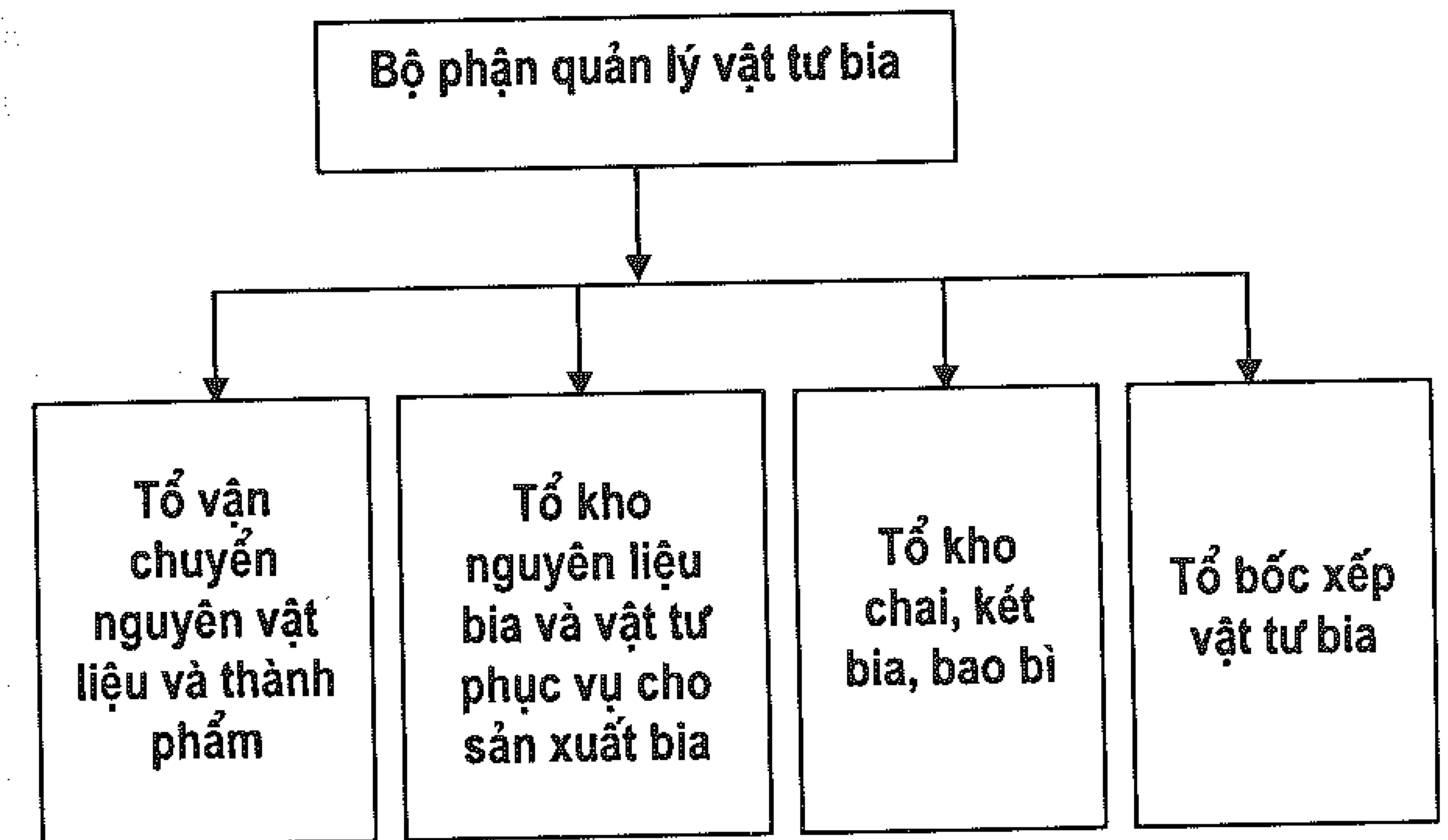
• *Nhân viên không sản xuất - kinh doanh*

Nhóm này gồm có những người làm công tác vận tải ngoài doanh nghiệp, sửa chữa nhà cửa và vật kiến trúc, những người làm việc trong những tổ chức phụ thuộc, nhân viên y tế, nhà trẻ, phục vụ văn hoá, đời sống do doanh nghiệp trả lương.

Phân công lao động theo chức năng tạo nên cơ cấu lao động chung trong toàn doanh nghiệp. Chất lượng hoạt động của cơ cấu tổ chức lao động này phụ thuộc vào việc phân chia quyền hạn, nhiệm vụ giữa các bộ phận chức

năng, vào việc thực hiện các mối liên hệ chức năng, vào việc tổ chức thông tin và xử lý tin, đồng thời phụ thuộc vào chất lượng của lao động được thu hút và bố trí trong các bộ phận chức năng.

Ví dụ: trong Tổng công ty Bia Hà Nội, phân công lao động giữa các tổ theo chức năng vật tư cho sản xuất - kinh doanh bia như sau:



Bộ phận quản lý vật tư bia bao gồm các viên chức thực hiện các chức năng sau đây:

03 Chuyên viên vật tư: Xây dựng kế hoạch và triển khai thực hiện công việc thuộc lĩnh vực vật tư; tham gia xây dựng kế hoạch các dịch vụ phục vụ công tác vật tư;

hướng dẫn, theo dõi, đôn đốc, kiểm tra và đề xuất các biện pháp điều chỉnh thực hiện kế hoạch vật tư; soạn thảo các văn bản về qui chế quản lý, qui trình nghiệp vụ thuộc lĩnh vực vật tư; hân tích, đánh giá và báo cáo kết quả thực hiện công việc thuộc lĩnh vực vật tư; tổ chức thu thập thông tin, thống kê, lưu trữ tư liệu, số liệu thuộc lĩnh vực vật tư theo qui định của Tổng công ty và đơn vị; phối hợp với các viên chức nghiệp vụ khác liên quan và hướng dẫn viên chức nghiệp vụ ở ngạch thấp hơn; chịu sự chỉ đạo nghiệp vụ của viên chức nghiệp vụ vật tư ở ngạch cao hơn.

02 cán sự vật tư: Theo dõi, thống kê, tổng hợp và báo cáo kết quả thực hiện công việc thuộc lĩnh vực vật tư; quản lý, lưu trữ hồ sơ, sổ sách, tài liệu thuộc lĩnh vực vật tư được giao; chịu sự chỉ đạo nghiệp vụ của viên chức vật tư ở ngạch cao hơn; mua hàng vật tư theo thủ tục mua hàng.

02 chuyên viên Thống kê vật tư: Xây dựng kế hoạch và triển khai công việc được giao trong lĩnh vực vật tư; tham gia tổ chức thu thập, theo dõi, tổng hợp, phân tích, đánh giá thực hiện công tác thống kê, hướng dẫn, quản lý, lưu trữ số liệu, báo cáo thống kê về vật tư; kiểm tra đôn đốc thực hiện các công việc thống kê tổng hợp, nhập xuất tồn kho thiết bị, vật tư, lao động, bia thành phẩm.

Tổ kho nguyên liệu (kho nguyên vật liệu bia, phụ tùng cơ khí, hoá chất...) thực hiện các chức năng:

Kho hoá chất: 01 thủ kho và 01 phụ kho thực hiện nhiệm vụ nhập, xuất hàng hoá và bảo quản về số lượng, chất lượng hàng hoá trong kho thuộc danh mục hàng hoá do kho hoá chất quản lý.

Kho cơ khí 1: 01 thủ kho, nhiệm vụ nhập xuất hàng hoá và bảo quản về số lượng, chất lượng hàng hoá trong kho thuộc danh mục hàng hoá do kho cơ khí quản lý: thiết bị, phụ tùng thay thế cho các dây chuyền chiết chai, chiết lon, nhà nấu...

Kho nguyên liệu bia: 02 thủ kho, nhập xuất hàng hoá và bảo quản về số lượng, chất lượng hàng hoá trong kho thuộc danh mục hàng hoá do kho vật liệu bia quản lý.

Tổ kho chai, két bia, bao bì thực hiện các chức năng: Nhập chai két Tổng công ty mua mới, chai, két, bao bì của khách hàng sang ngang (hạ chọn chai, két), của các chi nhánh, xếp chai mới; xuất chai, két, bao bì cho sản xuất và các Công ty gia công; bảo quản toàn bộ về chất lượng, số lượng hàng hoá trong kho và dọn kho, vệ sinh mặt bằng trong kho, che bạt các lô hàng dự trữ hàng ngày.

Tổ ô tô vận chuyển vật tư thực hiện các chức năng: Vận chuyển phục vụ mua, bán hàng vật tư và các sản

phẩm liên quan đến sản xuất - kinh doanh bia trong Tổng công ty mẹ; vận chuyển phục vụ tiếp thị các tỉnh ngoài, các công việc đột xuất khác; sửa chữa xe ô tô các loại trong Tổng công ty và chi nhánh.

Tổ bốc xếp vật tư thực hiện các chức năng: Bốc xếp thủ công nguyên vật liệu bia và các sản phẩm liên quan phục vụ sản xuất - kinh doanh bia; che bạt các lô hàng vật tư ngoài trời, vệ sinh mặt bằng trong kho và trước cửa kho.

Tác dụng của phân công lao động theo chức năng là tạo điều kiện cho người lao động làm việc đúng phạm vi trách nhiệm của mình, không hao phí thời gian vào những công việc không đúng chức năng và nhờ đó mà đạt năng suất lao động cao.

Nhiệm vụ trọng yếu của tổ chức lao động ở đây là thiết lập mối quan hệ tỉ lệ hợp lý về số lượng giữa các nhóm chức năng. Bởi vì phân công lao động theo chức năng có thể làm tăng hiệu quả của sản xuất nhưng cũng có thể làm giảm hiệu quả của sản xuất, nếu không có sự tính toán hợp lý về số lượng các nhóm chức năng.

Ví dụ như: Giải phóng công nhân chính khỏi công việc vận chuyển đối tượng lao động, dụng cụ, thành phẩm có thể nâng cao tỷ trọng thời gian tác nghiệp trong tổng quỹ thời gian lao động nói chung. Điều đó có tác dụng cải

tiến việc sử dụng thiết bị và nâng cao hiệu quả lao động của công nhân chính. Việc chuyên môn hoá các công nhân khác, hoàn thành các chức năng phụ sẽ đảm bảo chắc chắn cho việc phục vụ sản xuất. Tuy nhiên, có thể xảy ra trường hợp sử dụng không hết quỹ thời gian ở một số công nhân chuyên môn hoá và các chức năng phụ có thể bị phân chia theo chuyên môn hẹp. Và như vậy, khi rút ngắn chu kỳ sản xuất tổng chi phí thời gian có thể tăng lên. Những yếu tố hoạt động đối lập đó dẫn đến sự cần thiết phải xác định mức độ hợp lý của phân công lao động theo chức năng.

Có thể xác định mức độ hợp lý của phân công lao động theo chức năng qua chỉ tiêu sử dụng thời gian lao động hoặc chỉ tiêu thay đổi độ dài của chu kỳ sản xuất kết hợp với tăng tỷ trọng thời gian tác nghiệp.

- *Theo chỉ tiêu sử dụng thời gian lao động:* Phân công lao động theo chức năng được coi là hợp lý khi nó có tác dụng làm tăng tỷ trọng thời gian tác nghiệp trong tổng quỹ thời gian lao động của công nhân. Biểu diễn bằng công thức sau:

$$\frac{T_{TNthk}}{T_{LDthk}} - \frac{T_{TNtt}}{T_{tt}} \geq 0$$

Trong đó:

T_{TNthk} : Tổng quỹ thời gian tác nghiệp theo phương án thiết kế.

T_{LDthk} : Tổng quỹ thời gian lao động theo thiết kế.

T_{TNtt} : Tổng quỹ thời gian tác nghiệp thực tế.

T_{tt} : Tổng quỹ thời gian lao động thực tế.

Trường hợp hiệu số của công thức trên bằng không có nghĩa là phân công lao động theo chức năng không làm tăng tỉ trọng thời gian tác nghiệp trong tổng quỹ thời gian nhưng có tác dụng hợp lý hoá lao động và do vậy cũng được coi là hợp lý.

- Theo chỉ tiêu thay đổi độ dài chu kỳ sản xuất kết hợp với tăng tỉ trọng thời gian tác nghiệp: Phân công lao động theo chức năng được coi là hợp lý khi chu kỳ sản xuất được rút ngắn.

$$C_{tt} - C_{thk} > 0;$$

Trong đó:

C_{tt} : Chu kỳ sản xuất thực tế;

C_{thk} : Chu kỳ sản xuất theo phương án thiết kế mà trong đó tỉ trọng thời gian tác nghiệp tăng lên.

Việc xác định phương hướng tổ chức hợp lý các chức năng (xác định số lượng các nhóm chức năng, phạm vi và nội dung của chức năng cũng như số người thực hiện các chức năng) phải xuất phát từ qui mô và loại hình sản xuất của các doanh nghiệp. Những quyết định cụ thể phải dựa trên cơ sở các tài liệu điều tra như:

+ Chụp ảnh, bấm giờ thời gian làm việc của người và thiết bị.

+ Nghiên cứu sự biến động của khối lượng công việc và sự lặp đi lặp lại theo các chu kỳ khác nhau.

+ Căn cứ vào mức phục vụ.

+ Đánh giá mức độ hiệu quả của việc sử dụng sức lao động và thiết bị.

2.2. Phân công lao động theo công nghệ

Phân công lao động theo công nghệ là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các loại công việc khác nhau tùy theo tính chất của qui trình công nghệ thực hiện chúng, ví dụ công nhân sản xuất chính trong sản xuất cơ khí chia theo công việc tiện, nguội, phay...

Phân công lao động theo nguyên tắc cùng qui trình công nghệ là hình thức quan trọng nhất của phân công lao động trong doanh nghiệp. Hình thức phân công này phụ

thuộc vào kỹ thuật và công nghệ sản xuất, tùy theo tính chất và đặc điểm của công cụ lao động và quá trình công nghệ mà đề ra những yêu cầu đối với công nhân về sự hiểu biết kỹ thuật và thời gian lao động. Như vậy, tùy vào tính chất, đặc điểm công nghệ mà các hoạt động lao động được tách thành những nghề nghiệp riêng biệt, hình thành cơ cấu nghề nghiệp của doanh nghiệp, do đó mà hình thức phân công này còn có tên là phân công lao động theo nghề.

Trong quá trình phân công lao động theo công nghệ, quá trình sản xuất được chia ra thành các giai đoạn (các quá trình bộ phận), các bước công việc. Tùy theo mức độ chuyên môn hoá lao động mà phân công lao động theo công nghệ lại được chia ra thành những hình thức khác nhau:

- Phân công lao động theo đối tượng: Đó là hình thức phân công một công nhân hay một nhóm công nhân thực hiện một tổ hợp các công việc tương đối trọn vẹn, chuyên chế tạo một sản phẩm hoặc một chi tiết nhất định của sản phẩm. Đây là hình thức phân công đơn giản, dễ tổ chức, nhưng cho năng suất lao động không cao, thường được áp dụng trong sản xuất đơn chiếc, loạt nhỏ hoặc thủ công.

- Phân công lao động theo bước công việc: Là hình thức phân công trong đó mỗi công nhân chỉ thực hiện một hay vài bước công việc trong chế tạo ra sản phẩm hoặc chi

tiết. Hình thức này nhằm chuyên môn hoá công nhân, được áp dụng phổ biến trong sản xuất hàng loạt. Đó là sự phát triển sâu hơn của phân công lao động theo đối tượng. Hình thức phân công lao động này có tác dụng to lớn trong việc nâng cao hiệu quả của sản xuất do những ưu điểm sau:

- + Sự chuyên môn hoá lao động đã tạo điều kiện cho người lao động nhanh chóng có được kỹ năng kỹ xảo, do đó mà tăng nhanh được năng suất lao động, đồng thời giảm được chi phí đào tạo.

- + Tạo điều kiện cơ khí hoá và tự động hoá sản xuất, sử dụng các thiết bị chuyên dùng.

- + Cho phép tiết kiệm tối đa lao động sống do việc áp dụng rộng rãi các trang bị tổ chức và trang bị công nghệ chuyên dùng.

- + Chuyên môn hoá lao động cho phép nâng cao trình độ tổ chức lao động và sử dụng thời gian lao động một cách hợp lý.

Tuy nhiên, hình thức này chỉ có hiệu quả trong trường hợp nhiệm vụ sản xuất đủ lớn đối với từng bước công việc, tức là chỉ áp dụng có hiệu quả trong loại hình sản xuất hàng loạt lớn và hàng khối. Đồng thời, hình thức này có nhược điểm là dễ phát sinh tính đơn điệu của công việc do

phân chia quá nhỏ quá trình sản xuất. Do đó, khi phân công lao động theo công nghệ cần đảm bảo giới hạn của sự phân chia quá trình sản xuất (được gọi là giới hạn của phân công lao động). Những nghiên cứu tâm sinh lý, xã hội học cho thấy, khi thực hiện những bước công việc có độ dài dưới 20-30 giây, công nhân chóng bị mệt mỏi và năng suất lao động giảm.

Các nhà sinh lý học đã xác định giới hạn cho phép trong việc chia nhỏ các bước công việc trong phân công lao động như sau:

Bảng II.1. Giới hạn cho phép sự lặp lại của các động tác/giờ

Tính đơn điệu của lao động	Mức lặp lại của động tác trong 1 giờ
Mức đơn điệu bình thường	180
Mức đơn điệu cấp I	180 - 300
Mức đơn điệu cấp II	301 - 600
Mức đơn điệu cấp III	600

Nguồn: Kết quả nghiên cứu đề tài “Phương pháp đánh giá mệt mỏi theo các chỉ tiêu sinh lý, Viện KHLĐXH, 1989)

Nếu công nhân làm trên 75% thời gian ca với những công việc ghi trong bảng thì áp dụng bảng II.1, nếu từ 50 - 70% quỹ thời gian sẽ không tính là công việc đơn điệu.

2.3. Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc

Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau tùy theo tính chất phức tạp của nó.

Hình thức phân công lao động này nhằm sử dụng trình độ lành nghề của công nhân phù hợp với mức độ phức tạp của công việc. Mức độ phức tạp của công việc được đánh giá theo 3 tiêu thức là:

- Mức độ chính xác về công nghệ khác nhau.
- Mức độ chính xác về kỹ thuật khác nhau.
- Mức độ quan trọng khác nhau.

Ứng với những mức độ phức tạp khác nhau của công việc đòi hỏi những công nhân có trình độ lành nghề khác nhau. Trình độ lành nghề của công nhân thể hiện ở các mặt sau:

- Sự hiểu biết của công nhân về quá trình công nghệ, về thiết bị.
- Kỹ năng lao động và kinh nghiệm sản xuất.

Trong các doanh nghiệp, người ta dựa theo tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công việc và nghề công nhân để phân biệt

công nhân có trình độ lành nghề khác nhau. Những công việc đơn giản giao cho công nhân ít lành nghề, những công việc phức tạp giao cho công nhân có trình độ lành nghề cao hơn. Khi áp dụng hình thức phân công này, điều chú ý là phải đảm bảo sự phù hợp giữa cấp bậc công việc với cấp bậc công nhân. Để khuyến khích công nhân nâng cao tay nghề thì tốt nhất nên bố trí cấp bậc công việc bình quân cao hơn cấp bậc công nhân bình quân một bậc. Hình thức phân công lao động này có tên gọi là phân công lao động theo bậc.

Hình thức phân công lao động này cho phép sử dụng hợp lý và khai thác hiệu quả trình độ lành nghề của cán bộ, công nhân; đồng thời tạo điều kiện nâng cao trình độ lành nghề, đảm bảo chất lượng sản phẩm và tạo điều kiện trả công lao động hợp lý.

Do kết quả của phân công lao động trên cả ba mặt: theo chức năng, theo công nghệ, theo mức độ phức tạp của công việc mà mỗi người lao động nhận được nhiệm vụ lao động là một phần của toàn bộ khối lượng công việc của xí nghiệp mà người đó có nghĩa vụ phải thực hiện theo hợp đồng đã ký kết. Phân công lao động hợp lý sẽ tạo nên được những nhiệm vụ lao động tiến bộ, có tác dụng thúc đẩy thành tích lao động, thúc đẩy sự phát triển nhân cách và có những đòi hỏi tối ưu đối với con người.

Để đánh giá một cách tổng thể mức độ hợp lý của phân công lao động, cần dựa vào những tiêu chuẩn sau đây:

- *Tiêu chuẩn về kinh tế:* Phân công lao động phải có tác động dẫn tới giảm tổng hao phí lao động của tập thể sản xuất tính cho một đơn vị sản phẩm, thể hiện ở việc tăng tỷ trọng thời gian tác nghiệp trong tổng quỹ thời gian và rút ngắn chu kỳ sản xuất, đảm bảo chất lượng sản phẩm...

- *Tiêu chuẩn về tâm sinh lý:* Phân công lao động không được gây ra sự đơn điệu trong lao động và phải đảm bảo luân phiên mức đảm nhận đối với các cơ quan khác nhau hoặc các bộ phận thân thể của con người trong lao động; phải phát huy được các khả năng, sở trường, năng khiếu nghề nghiệp của từng con người lao động, đảm bảo và tăng dần khả năng làm việc của con người trong quá trình lao động.

- *Tiêu chuẩn về xã hội:* Phân công lao động phải tạo ra được hứng thú tích cực đối với lao động, xây dựng được những quan niệm đúng đắn về lao động và kích thích tính sáng tạo trong lao động, đồng thời tạo ra được các tập thể sản xuất - kinh doanh tốt, có tác động giảm mức độ biến động và di chuyển sức lao động.

Chuyên môn hoá người lao động, chia nhỏ quá trình sản xuất và giao cho công nhân từng bộ phận của quá trình, đó là con đường phát triển của phân công trong thời kỳ cơ khí hoá. Nhưng chia nhỏ quá trình sản xuất làm xuất hiện tính đơn điệu của công việc và cùng với nó là tác động giảm năng suất lao động, tăng mệt mỏi và bệnh nghề nghiệp cho công nhân (trong cơ khí hoá toàn bộ và tự động hoá). Do đó đòi hỏi phải có những biện pháp nhằm chống tính đơn điệu của công việc, làm phong phú thêm nội dung của lao động và tận dụng thời gian trống của công nhân.

Có thể sử dụng những biện pháp sau đây để chống tính đơn điệu của công việc:

- Thay đổi tốc độ của dây chuyền.
- Luân phiên nhịp độ của dây chuyền.
- Luân phiên giữa các bước công việc khác nhau.
- Sử dụng các loại âm nhạc sản xuất thích hợp.
- Kiêm nhiệm nhiều nghề và phối hợp các chức năng.
- Đứng nhiều máy.

Kiểm nhiệm nhiều nghề và phối hợp các chức năng là một biện pháp tích cực, vừa có tác dụng khắc phục tính đơn điệu trong sản xuất, làm cho nội dung của lao động phong phú thêm lên, làm xuất hiện trở lại sự hứng thú

bên trong của quá trình lao động vốn đã bị mất do sự chia nhỏ quá trình sản xuất, vừa có tác dụng sử dụng triệt để và có hiệu quả thời gian lao động của công nhân trong điều kiện cơ khí hoá.

Trong kiêm nhiệm nhiều nghề, ngoài công việc thuộc nghề của mình, người công nhân còn hoàn thành những công việc thuộc nghề khác mà trước đó do người khác đảm nhận. Ví dụ: Công nhân sửa chữa nguội hoàn thành các công việc của công nhân sửa chữa điện, công nhân sửa chữa điện ca đêm làm thêm công việc của người coi máy điện thoại...

Khi phối hợp các chức năng, ngoài công việc chính của mình, người công nhân còn hoàn thành một phần công việc thuộc chức năng của người khác. Ví dụ: Công nhân đứng máy vừa điều khiển máy vừa hoàn thành chức năng của thợ điều chỉnh máy của mình... Việc kiêm nhiệm nhiều nghề và phối hợp các chức năng phải được thực hiện sau khi đã đào tạo, huấn luyện công nhân và đồng thời phải có các chế độ kích thích vật chất phù hợp. Việc kết hợp ngành nghề phải được tính toán kỹ lưỡng dựa trên đặc điểm của các ngành nghề và nội dung lao động của nó, phải xuất phát từ kết cấu nghề nghiệp của từng cơ sở sản xuất - kinh doanh cụ thể. Kiêm nhiệm nghề hợp lý sẽ đem lại hiệu quả lớn về nhiều mặt. Do đó, trong các ngành sản xuất khác

nhau người ta đã xây dựng các bản danh mục các ngành nghề có thể kiêm nhiệm được. Kiêm nhiệm nhiều nghề sẽ mở rộng diện nghề nghiệp. Sự mở rộng diện nghề nghiệp làm thay đổi các khái niệm về nghề nghiệp, các nghề nghiệp cũ mất đi và các nghề mới xuất hiện.

Đứng nhiều máy (phục vụ nhiều máy) cũng là biện pháp để sử dụng thời gian trống của công nhân trong quá trình cơ khí hoá và tự động hoá sản xuất (trong cùng một thời gian làm việc người lao động phải trông coi, điều khiển được nhiều máy hoạt động).

Tác dụng của đứng nhiều máy: Tận dụng được thời gian của người lao động khi máy chạy tự động, tiết kiệm được số người lao động vận hành máy, tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả sử dụng lao động, tăng khả năng khai thác máy móc thiết bị, tăng hiệu quả sử dụng vốn cố định, khắc phục được tính đơn điệu trong lao động.

Các yêu cầu đối với đứng nhiều máy: Phải đảm bảo công suất mỗi máy, đảm bảo chất lượng máy móc thiết bị, không tăng quá mức cường độ lao động của người lao động.

Điều kiện để có thể tổ chức đứng nhiều máy:

Thời gian chạy tự động của một máy nào đó phải lớn hơn hoặc bằng thời gian người lao động làm việc "bằng tay" trong các máy khác:

$$T_m \geq \sum_{i=1}^{n-1} T_{ti}$$

Trong đó:

T_m : Thời gian hoạt động tự động của một máy

T_{ti} : Thời gian người lao động làm việc "bằng tay" trên các máy còn lại, bao gồm: thời gian phụ, thời gian máy - tay, thời gian dừng lại trên các máy để kiểm tra máy hoạt động, thời gian di chuyển từ máy này sang máy khác.

n : Số lượng máy người lao động phục vụ

Tuỳ thuộc vào các dạng bước công việc, cần phân biệt một số dạng phục vụ nhiều máy sau đây:

• Công việc làm trên những máy giống nhau: Dạng này rất phổ biến trong điều kiện sản xuất hàng loạt và hàng khối.

Trong thực tế thường gặp các trường hợp sau:

- Trường hợp 1:

$$T_m = \sum_{i=1}^{n-1} T_{Pi}$$

(các ký hiệu như ở công thức trên).

Trong trường hợp 1 thời gian làm việc của công nhân và thiết bị được sử dụng hoàn toàn.

- Trường hợp 2:

$$T_m > \sum_{i=1}^{n-1} T_{Pi}$$

(các ký hiệu như ở công thức trên).

Trong trường hợp 2 không sử dụng hết thời gian làm việc của công nhân.

Số máy một công nhân có thể phục vụ được (n) là:

$$n \leq \frac{T_m}{T_p} + 1$$

• Thực hiện những bước công việc có độ dài thời gian tác nghiệp khác nhau. Ta gặp 2 trường hợp:

- Trường hợp 1:

$$\sum_{i=1}^{n-1} T_{Pi} < T_{bcv\ max}$$

Tổng thời gian làm việc của công nhân trên các máy nhỏ hơn độ dài thời gian của bước công việc lớn nhất. Khi đó, thời gian chu kỳ bằng $T_{bcv\ max}$ (thời gian của bước công việc dài nhất) trong chu kỳ còn thời gian trống của công nhân.

- Trường hợp 2:

$$T_m > \sum_{i=1}^{n-1} T_{Pi}$$

Trong trường hợp này sử dụng hết thời gian làm việc của công nhân và thiết bị.

Một số ví dụ:

* Công việc tiến hành trên các máy mà bước công việc giống nhau: Điều kiện đứng nhiều máy trở thành:

$$T_m \geq (n-1) T_t \Leftrightarrow n \leq (T_m/T_t) + 1$$

Ví dụ 1: Trường hợp tổ chức đứng nhiều máy không có thời gian trống:

$$T_{bcv} = 12 \text{ phút}; T_m = 8 \text{ phút}; T_t = 4 \text{ phút}$$

$$\Rightarrow n \leq 8/4 + 1 \Leftrightarrow n \leq 3 \text{ máy};$$

\Rightarrow Số máy tối đa mỗi người lao động có thể phục vụ là 3 máy.

Trong mỗi 12 phút người lao động làm việc bằng tay trên mỗi máy 4 phút, không có thời gian trống.

	4	8	4	8
T_t	T_m	T_t	T_m	T_t
T_m	T_t	T_m	T_m	T_t
T_m	T_t	T_m	T_t	T_m
$T_{chu\ kỳ} = 12 \text{ phút}$		$T_{chu\ kỳ} = 12 \text{ phút}$		

Ví dụ 2: Trường hợp có thời gian trống(T_{tr}):

$$T_{bcv} = 15 \text{ phút}, T_m = 11 \text{ phút}, T_t = 4 \text{ phút.}$$

$$\Rightarrow n \leq 11/4 + 1 \Leftrightarrow n \leq 3,75 \text{ máy.}$$

\Rightarrow Số máy tối đa một người lao động có thể phục vụ là 3 máy.

Trong mỗi 15 phút người lao động làm việc trên mỗi máy 4 phút, còn thời gian trống là 3 phút.

T_t (4ph)	T_m (11 phút)	T_t	T_m
----------------	-----------------	-------	-------

	T_t			T_t		
--	-------	--	--	-------	--	--

	T_t	T_t		T_t	T_t	T_{tr}
$T_{chu\ ky} = 15 \text{ phút}$			$T_{chu\ ky} = 15 \text{ phút}$			

Lưu ý: Ta có thể đánh mức độ bận việc của người lao động đứng nhiều máy dựa vào Hệ số bận việc (K_{BV}):

$$K_{bv} = \sum_{i=1}^n T_{t_i} / T_{chk}$$

Thời gian chu kỳ (T_{chk}) đứng nhiều máy là thời gian hoàn thành công việc trên tất cả các máy được lặp đi lặp lại một cách đều đặn.

- Nếu hệ $K_{bv} = 1$ (T_m chia hết cho T_t) thì người lao động không có thời gian trống.

- Nếu $K_{bv} < 1$ (T_m không chia hết cho T_t) thì người lao động có thời gian trống.

Có thời gian trống: $T_{chk} = n \times T_t + T_{tr}$

* Nếu công việc tiến hành trên các máy mà ở đó độ dài thời gian các bước công việc là bội số của nhau:

Ví dụ: $T_{bước\ công\ việc\ 1} = 8 \text{ phút}; T_{m1} = 6 \text{ phút}; T_{t1} = 2 \text{ phút}$

$T_{bước\ công\ việc\ 2} = 4 \text{ phút}; T_{m2} = 3 \text{ phút}; T_{t2} = 1 \text{ phút}$

$T_{chu\ kỳ} = 8 \text{ phút}$

Các phương án đứng máy có thể lựa chọn:

1 người lao động - 4 máy A $\rightarrow T_{tr} = 0$

1 người lao động - 4 máy B $\Rightarrow T_{tr} = 0$

1 người lao động - 2 máy A, 2 máy B $\Rightarrow T_{tr} = 0$

1 người lao động - 2 máy A, 1 máy B $\Rightarrow T_{tr} = 2 \text{ phút}$

1 người lao động - 2 máy A, 1 máy A $\Rightarrow T_{tr} = 2 \text{ phút}$

Tuỳ vào số máy mỗi loại hiện có mà chọn phương án bố trí cho hợp lý, hiệu quả nhất. Nên bố trí cùng loại máy trước khi bố trí khác loại máy cho cùng 1 người lao động.

* Trường hợp công việc tiến hành trên các máy mà thời gian thực hiện bước công việc trên các máy hoàn toàn khác nhau:

Ví dụ: $T_{\text{bước công việc 1}} = 9$ phút, $T_{m1} = 5$ phút, $T_{t1} = 4$ phút

$T_{\text{bước công việc 2}} = 7$ phút, $T_{m2} = 4$ phút, $T_{t2} = 3$ phút

T_{t1} (4 phút)	T_{m1} (5 phút)
-------------------	-------------------

T_m 2 phút	T_{gd} 2 phút	T_t (3 phút)	T_m 2 phút
--------------	-----------------	----------------	--------------

T_t	T_{tr}
-------	----------

Lưu ý: $T_{\text{trùng}} \neq T_{gd}$ (thời gian gián đoạn):

- Thời gian gián đoạn là thời gian máy ngừng hoạt động chờ người lao động vận hành lại do đang bận vận hành một máy khác; Thời gian gián đoạn phụ thuộc vào chênh lệch giữa thời gian bước công việc trên các máy. Mức chênh lệch càng ít thời gian gián đoạn càng nhỏ.

- Khi thiếu lao động, máy móc rỗi, người ta vẫn tổ chức đứng nhiều máy theo hình thức này.

Tóm lại, xu hướng phát triển của phân công lao động trong các ngành sản xuất cơ khí hoá và cơ khí hoá từng phần là chia nhỏ mỗi quá trình lao động theo các dấu hiệu khác nhau, thực hiện chuyên môn hoá công nhân và chuyên môn hoá thiết bị. Nhưng trong sản xuất cơ khí hoá toàn bộ và tự động hoá thì lại xuất hiện xu hướng tổng hợp. Xu hướng kiêm nghiệm nhiều nghề, đứng nhiều máy tạo nên những nghề tổng hợp, có diện rộng, tạo điều kiện phát triển toàn diện người lao động, tạo hứng thú sáng tạo trong lao động.

II. HỢP TÁC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1. Khái niệm

Sự phối hợp các dạng lao động đã được chia nhỏ do phân công nhằm sản xuất sản phẩm gọi là hợp tác lao động. Hợp tác lao động là đòi hỏi tất yếu của chuyên môn hóa lao động. Chuyên môn hóa lao động càng cao thì hợp tác lao động càng phải rộng và càng chặt chẽ.

Hợp tác là một qui luật của tổ chức lao động. Nội dung của qui luật đó là sự chuyển từ lao động cá nhân sang dạng lao động kết hợp của nhiều người trong cùng

một quá trình hoặc trong những quá trình lao động khác nhau.

Hợp tác lao động trở thành sự cần thiết khách quan của sự phát triển của tổ chức lao động, thúc đẩy phát triển sức sản xuất xã hội do phát huy sức mạnh tập thể xuất phát từ hợp tác lao động.

2. Ý nghĩa của hợp tác trong lao động

Ý nghĩa kinh tế của tổ chức lao động trên cơ sở hợp tác lao động là:

- Thay đổi có tính cách mạng điều kiện vật chất của quá trình lao động ngay cả khi cơ sở kỹ thuật và phương pháp lao động không thay đổi.

- Đạt được những kết quả lao động khác hẳn so với lao động riêng lẻ, đặc biệt là đối với những loại lao động phức tạp, đòi hỏi sự tham gia của nhiều người.

Ý nghĩa xã hội của hợp tác trong lao động:

- Làm tăng tính tích cực do xuất hiện tính kích thích lao động trong tập thể lao động.

- Tăng cường mối quan hệ xã hội giữa người với người trong quá trình lao động.

3. Các hình thức hợp tác lao động:

3.1. Hợp tác lao động theo không gian

Trong doanh nghiệp có những hình thức hợp tác lao động cơ bản theo không gian như sau:

- Hợp tác giữa các phân xưởng chuyên môn hoá.
- Hợp tác giữa các ngành (bộ phận) chuyên môn hoá trong một phân xưởng.
- Hợp tác giữa người lao động với nhau trong tổ sản xuất.

Hai hình thức đầu chủ yếu mang nội dung của tổ chức sản xuất, hình thức thứ ba mang nhiều nội dung của tổ chức lao động.

Tổ sản xuất là hình thức tổ chức lao động tập thể phổ biến nhất trong sản xuất, thể hiện rõ nét sự hợp tác lao động trong doanh nghiệp.

Trong các doanh nghiệp, tổ sản xuất thường có hai loại: Tổ sản xuất chuyên môn hoá và tổ sản xuất tổng hợp.

- Tổ sản xuất chuyên môn hoá gồm những công nhân cùng nghề, hoàn thành những công việc có qui trình công nghệ giống nhau.

- Tổ sản xuất tổng hợp bao gồm những công nhân có các nghề khác nhau, nhưng cùng hoàn thành tất cả các

bước công việc của quá trình sản xuất. Có thể chia ra ba loại tổ sản xuất tổng hợp là:

+ Tổ tổng hợp có phân công lao động đầy đủ, gồm những công nhân có ngành nghề khác nhau, trình độ chuyên môn khác nhau, mỗi người làm những công việc khác nhau theo ngành nghề và trình độ chuyên môn của mình.

+ Tổ tổng hợp có sự phân công lao động không đầy đủ, tổ gồm những công nhân có ngành nghề khác nhau, nhưng mỗi người không chỉ thực hiện những công việc theo nghề chuyên môn hẹp của mình, ngoài công việc chính của mình công nhân còn thực hiện những công việc chung khác.

+ Tổ tổng hợp không có sự phân công lao động: Là tổ bao gồm những công nhân có diện chuyên môn rộng, mỗi người thực hiện tất cả những công việc của tổ.

Ngoài ra, tổ sản xuất trong các doanh nghiệp còn tổ chức tổ theo ca và tổ theo máy.

* Tổ theo ca là tổ mà tất cả các thành viên cùng làm việc trong ca. Trong hình thức tổ chức này các thành viên trong tổ có thể theo dõi giúp đỡ nhau thường xuyên. Tổ trưởng có thể quản lý công việc của tổ một cách chặt chẽ, các sinh hoạt tổ đều thuận lợi. Tuy nhiên, hình thức tổ này có nhược điểm là mất nhiều thời gian bàn giao ca,

công nhân không thực sự quan tâm đến việc bảo quản thiết bị.

* Tổ theo máy là tổ được tổ chức theo máy, các thành viên của tổ làm việc theo những ca khác nhau trên cùng một máy. Hình thức tổ này thường được áp dụng cho những công việc có chu kỳ thời gian dài hơn một ca làm việc. Ưu điểm của hình thức tổ chức này là bàn giao công việc dễ dàng, máy móc được bảo quản tốt hơn. Nhược điểm của hình thức tổ chức này là việc theo dõi lẫn nhau trong tổ khó khăn hơn, sinh hoạt tổ không thuận lợi.

3.2. Hình thức hợp tác lao động theo thời gian

Hợp tác lao động theo thời gian tức là sự tổ chức các ca làm việc trong một ngày đêm. Bố trí ca làm việc hợp lý là một nội dung của công tác tổ chức lao động trong các doanh nghiệp. Thường thường, công nhân làm việc ban ngày hiệu quả hơn làm đêm, nhưng do yêu cầu của sản xuất và tận dụng năng lực của thiết bị mà phải bố trí là cả ba ca làm việc. Trong điều kiện ấy, doanh nghiệp cần qui định chế độ đảo ca hợp lý để đảm bảo sức khỏe cho công nhân. Đối với những doanh nghiệp làm việc hai ca thì việc đảo ca tương đối đơn giản. Vì vậy ở đây chỉ đề cập chế độ làm việc ba ca. Thông thường 6 ngày sẽ đảo ca một lần hoặc ba ngày hoặc hai ngày một lần. Trong chế độ làm việc ba ca, có doanh nghiệp bố trí nghỉ ngày chủ nhật, nhưng

cũng có doanh nghiệp do yêu cầu của sản xuất không bố trí nghỉ ngày vào chủ nhật được.

- *Yêu cầu tổ chức ca làm việc:* Tổ chức ca làm việc hợp lý phải đảm bảo:

+ Phải căn cứ vào đặc điểm quá trình sản xuất mà tổ chức ca làm việc.

+ Sử dụng có hiệu quả máy móc thiết bị và thời gian lao động, đồng thời đảm bảo cho người lao động được nghỉ ngơi tốt, đảm bảo sức khỏe bình thường.

+ Tận dụng năng lực sản xuất của máy móc thiết bị, tạo ra nhiều sản phẩm, tăng vòng quay vốn lưu động.

- *Nội dung tổ chức ca làm việc:*

+ Xác định số ca làm việc trong một ngày đêm: Việc xác định số ca làm việc trong một ngày đêm phụ thuộc vào tính chất liên tục hay không liên tục của sản xuất.

Nếu công nghệ đòi hỏi sản xuất liên tục, khối lượng công việc lớn, phải sản xuất thường xuyên, khẩn trương thì bắt buộc phải bố trí 3 ca trong một ngày đêm.

Nếu khối lượng công việc không quá lớn, sản xuất không đòi hỏi liên tục, khẩn trương thì ta phải tính số ca cần thiết trong một ngày đêm.

Để tính nhiệm vụ của bộ phận sản xuất được giao trong một ngày đêm (Q) dựa vào tổng khối lượng công việc được giao (S) và thời hạn phải hoàn thành (T);

$$Q = \frac{S}{T}$$

Để tính công suất mà bộ phận có thể sản xuất trong một ca (q) (công suất này có thể tính được bằng tích số của công suất của một máy/giờ hoặc năng suất của một người lao động/giờ (W)_h với số máy hoặc số người lao động (n) và số giờ huy động được vào sản xuất trong một ca (thường là 8h nếu thời gian bàn giao ca là không đáng kể).

Cách xác định số ca (K) trong một ngày đêm như sau: K = Q/q, (Q: tổng công suất mà bộ phận phải đảm bảo trong một ngày đêm).

+ *Bố trí thời gian ca:* Là việc sắp xếp giờ bắt đầu và kết thúc của mỗi ca làm việc. Mục đích bố trí thời gian ca nhằm đảm bảo thời gian ca làm việc, đảm bảo sức khỏe và sinh hoạt bình thường cho người lao động. Các căn cứ để bố trí giờ đi ca, thời gian ca là: yêu cầu của sản xuất, đặc điểm công việc, đặc điểm sinh hoạt của phần đông người lao động, pháp luật về lao động và các pháp luật khác có liên quan, điều kiện cụ thể của đơn vị, đặc điểm thời tiết khí hậu, điều kiện giao thông...

Điều 68, 70, 71, 72 Bộ luật Lao động của CHXHCN Việt Nam (đã sửa đổi bổ sung năm 2002, 2006, 2007) quy định:

* Người sử dụng lao động có quyền bố trí thời gian ca nhưng phải báo trước cho người lao động.

* Thời gian làm việc ban đêm (ca đêm) từ 22h - 6h hoặc 21h - 5h tùy theo vùng khí hậu.

* Người lao động làm việc 8h liên tục thì được nghỉ ít nhất nửa giờ, tính vào giờ làm việc; đối với ca đêm được nghỉ ít nhất 45 phút, tính vào giờ làm việc.

* Người lao động làm việc theo ca được nghỉ ít nhất 12h trước khi chuyển sang ca khác.

* Mỗi tuần người lao động được nghỉ ít nhất một ngày (24h liên tục), có thể là ngày chủ nhật hoặc ngày cố định khác trong tuần (do doanh nghiệp bố trí và thông báo trước cho người lao động); trường hợp đặc biệt phải đảm bảo người lao động được nghỉ bình quân 4 ngày/tháng

+ Bố trí thời gian đi ca: Cách bố trí giờ đi ca thông thường là: ca 1 từ 6 giờ đến 14 giờ; ca 2 từ 14 giờ đến 22 giờ, ca 3 từ 22 giờ đến 6 giờ sáng hôm sau...

Yêu cầu đối với bố trí thời gian ca:

* Đảm bảo giảm tối đa số thời gian hao phí vô ích, tăng năng suất lao động;

* Tạo thuận lợi tối đa cho sinh hoạt của người lao động; đảm bảo duy trì sức khỏe cho người lao động;

* Không vi phạm pháp luật lao động và các luật khác.

Tùy theo đặc thù của mỗi doanh nghiệp mà còn có thể bố trí thời gian làm việc theo kíp. Cách bố trí có thể là 3 ca 4 kíp hoặc 3 kíp mỗi kíp 6h, hoặc 1 ca 2 kíp sáng, chiều.

+ Chế độ đổi ca:

* Yêu cầu của chế độ đổi ca: Đảm bảo sản xuất bình thường, đảm bảo sức khỏe cho người lao động, không đảo lộn nhiều đến sinh hoạt, tránh tình trạng có người phải làm việc 2 ca liên tục.

* Các cách đổi ca: Đổi ca thuận theo tuần có nghỉ chủ nhật, đổi ca nghịch theo tuần có nghỉ chủ nhật. Ngoài các hình thức trên, các doanh nghiệp còn có thể áp dụng chế độ đổi ca 3 ngày hoặc 2 ngày một lần, nhằm khắc phục hiện tượng mệt mỏi do làm việc ca 3 nhiều ngày liên.

Dưới đây là những chế độ đảo ca khác nhau:

• Chế độ đảo ca thuận nghỉ ngày chủ nhật.

Theo chế độ đảo ca này, những công nhân làm ca 1 sau một tuần lễ chuyển sang làm ca 2, sau một tuần lễ nữa chuyển sang làm ca 3, sau đó cứ tuần tự chuyển từ ca này sang ca khác (xem bảng II. 2). Theo chế độ đảo ca này, hàng ngày công nhân làm việc mỗi ca 8 giờ và nghỉ 16 giờ. Thời gian nghỉ khi đảo từ ca 1 sang ca 2 là 48 giờ, từ ca 2 sang ca 3 là 48 giờ, từ ca 3 sang ca 1 là 24 giờ.

• Chế độ đảo ca nghịch nghỉ ngày chủ nhật

Những doanh nghiệp do yêu cầu sản xuất liên tục thường áp dụng chế độ đảo ca này. Để có thể làm việc được liên tục mà công nhân vẫn có thể nghỉ được thì cần làm như sau: Cứ 6 tổ làm việc ba ca thì thêm một tổ nữa để bố trí nghỉ. Trong chế độ đảo ca này công nhân không được nghỉ vào ngày chủ nhật mà phải luân phiên nhau nghỉ vào những ngày khác nhau. Một tuần làm việc ở ca 1 chuyển sang ca 2 được nghỉ 48 giờ, ca 2 chuyển sang ca 3 nghỉ 48 giờ và ca 3 sang ca 1 nghỉ 24 giờ (xem bảng II.3).

Bảng II.2: Chế độ đảo ca thuận nghỉ ngày chủ nhật

Ngày ca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	-	B	B	B	B	B	B	B
2	B	B	B	B	B	-	A	A	A	A	A	B	-	C	C	C	C	C	C	C
3	C	C	C	C	C	-	B	B	B	B	B	B	-	A	A	A	A	A	A	A

Bảng II. 3: Chế độ đảo ca nghịch nghỉ ngày chủ nhật

Ngày ca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	A	A	A	A	A	A	-	B	B	B	B	B	B	-	C	C	C	C
2	B	B	B	B	B	B	-	C	C	C	C	C	A	-	A	A	A	A
3	C	C	C	C	C	C	-	A	A	A	A	A	B	-	B	B	B	B

Bảng II.3 (tiếp theo)

Ngày ca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	A	A	A	A	A	A	D	D	D	C	C	C	C	C	C
2	C	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	D	D
3	D	D	C	C	C	C	C	C	B	B	B	B	B	B	A
1	F	F	F	E	E	E	E	E	E	D	D	D	H	H	H
2	H	H	H	H	F	F	F	F	F	F	E	E	E	E	E
3	E	E	D	D	D	H	H	H	H	H	H	F	F	F	F
Nghỉ	B	C	E	F	H	D	A	B	C	E	F	H	D	A	B

Bảng II.3 (tiếp theo)

Ngày ca	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	B	B	B	-	B	B	A	A	A	A	A	A	D	D	D
2	D	C	C	C	C	C	C	B	B	B	B	B	B	A	A
3	A	A	A	A	A	D	D	D	C	C	C	C	C	C	B
1	H	H	H	F	F	F	F	F	F	E	E	E	E	E	E
2	E	D	D	D	H	H	H	H	H	H	F	F	F	F	F
3	F	F	E	E	E	E	E	E	D	D	D	H	H	H	H
Nghỉ	C	E	F	H	D	A	B	C	E	F	H	D	A	B	C

Trên đây là một vài chế độ đảo ca được áp dụng trong các doanh nghiệp, tùy thuộc vào điều kiện thực tế cụ thể của từng doanh nghiệp có thể áp dụng chế độ đảo ca ba ngày, hoặc hai ngày một lần. Ngoài ra có các chế độ đảo ca khác, bộ phận tổ chức lao động căn cứ vào lực lượng lao động và nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp để xây dựng các chế độ ca áp dụng phù hợp cho doanh nghiệp mình. Tiêu chuẩn chung để đánh giá sự hợp lý của chế độ đảo ca là phải đáp ứng được những yêu cầu của sản xuất - kinh doanh, vừa đảm bảo được sức khoẻ của người lao động.

+ Tổ chức làm ca đêm (ca 3): Làm ca đêm có đặc điểm: Người lao động gặp khó khăn về sinh lý (mệt mỏi, buồn ngủ...), điều kiện làm việc có khó khăn hơn (ánh sáng, nhiệt độ...). Do đó yêu cầu của việc tổ chức làm ca đêm phải làm tốt công tác chuẩn bị sản xuất, đảm bảo phục vụ tại nơi làm việc kịp thời, phân công cán bộ có thẩm quyền theo dõi giải quyết những khó khăn, bế tắc khi người lao động cần đến và động viên hướng dẫn họ sản xuất, tổ chức chế độ bồi dưỡng ca đêm, chế độ nghỉ giải lao ăn cơm, ăn bồi dưỡng giữa ca, nơi nghỉ hợp lý chu đáo; xây dựng và áp dụng chế độ thưởng hợp lý đối với những người hoàn thành và hoàn thành vượt mức trong ca đêm, đảm bảo ngày, giờ công, đảm bảo năng suất, chất lượng.

+ Tổ chức bàn giao ca: Phải qui định rõ chế độ bàn giao ca, giao ca phải cụ thể, rõ ràng về tình hình máy móc, nguyên vật liệu, khó khăn trở ngại của ca trước; thực hiện chế độ giao ca gối đầu, ca sau đến trước 10 - 15 phút để giao nhận; chế độ nghỉ ngơi (ăn cơm, ăn bồi dưỡng) giữa ca 45 phút.

Lựa chọn và áp dụng các hình thức phân công và hợp tác lao động hợp lý là điều kiện để sử dụng hợp lý sức lao động, nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất - kinh doanh. Để nghiên cứu lựa chọn và áp dụng các hình thức phân công và hợp tác lao động cần phân tích các mặt sau:

- Loại hình doanh nghiệp: Nghiên cứu loại doanh nghiệp để làm rõ qui mô và đặc điểm của doanh nghiệp, đó là cơ sở để xác định đúng đắn hình thức tổ chức phân công và hợp tác phù hợp.

- Loại hình sản xuất: Nghiên cứu loại hình sản xuất cho phép xác định nhóm thành phần nghề nghiệp và việc phân công lao động theo chức năng.

- Trình độ cơ khí hoá và tự động hoá sản xuất: Nhằm xác định nội dung của lao động, thiết kế chế độ làm việc, chế độ nghỉ ngơi...

- Thành phần thiết bị công nghệ: Nhằm xác định công việc phục vụ sửa chữa, qui định số lượng công nhân chính, phụ.

- Tính toán hao phí lao động của từng công việc, loại công việc, bước công việc, từng sản phẩm, chi tiết: nhằm xác định tỷ lệ hợp lý giữa các ngành nghề, trình độ chuyên môn của công nhân.

III. TUYỂN CHỌN VÀ BỐ TRÍ CÔNG NHÂN, VIÊN CHỨC TRONG DOANH NGHIỆP

Cùng với việc lựa chọn các hình thức phân công và hợp tác lao động trong doanh nghiệp là việc tuyển chọn và bố trí hợp lý công nhân, viên chức có vai trò quan trọng trong tổ chức lao động. Tuyển chọn là khâu công việc “trước phân công”, còn bố trí công nhân, viên chức là biểu hiện trực tiếp của phân công và hiệp tác lao động, tạo ra một cơ chế phức tạp mà ta gọi là tập thể sản xuất. Đặc biệt, do biến động sản xuất kinh doanh lớn trong kinh tế thị trường nên các doanh nghiệp thường có sự thay đổi trong bố trí, sử dụng lao động. Khi doanh nghiệp có kế hoạch kinh doanh cao hơn, quyết tâm đầu tư chuẩn bị cho tương lai thì nhu cầu tuyển người càng lớn hơn. Trong kinh tế thị trường doanh nghiệp loại vừa và lớn cần phải có đội ngũ nghiên cứu - triển khai mạnh, có khả năng cung cấp cơ sở, căn cứ cho lãnh đạo ra quyết định và hướng dẫn triển khai về đổi mới sản phẩm, đổi mới công nghệ và đổi mới quản lý điều hành. Như vậy, doanh nghiệp hàng năm thường có nhu cầu tuyển thợ lành nghề, cử nhân, đại học và thạc sỹ,

tiến sỹ các ngành nghề chuyên môn - kỹ thuật để đáp ứng nhu cầu sản xuất - kinh doanh.

1. Tuyển chọn công nhân, viên chức

1.1. Khái niệm

Tuyển chọn lao động cho doanh nghiệp là quá trình dùng các kỹ năng, phương pháp trắc nghiệm, phỏng vấn để lựa chọn những người lao động có trình độ chuyên môn - kỹ thuật và các phẩm chất cá nhân khác nhằm đáp ứng phù hợp cho các chỗ làm việc còn trống và đảm bảo hoạt động sản xuất - kinh doanh bình thường của doanh nghiệp.

Tuyển chọn lao động của các doanh nghiệp là một nhu cầu khách quan của phân công và hợp tác lao động. Mục đích của tuyển chọn là tìm được những người có khả năng, phù hợp với yêu cầu của công việc. Về mặt tâm lý học và khả năng là tập hợp những phẩm chất đầy đủ và ổn định của cá nhân được tạo nên trong quá trình hoạt động, có đủ điều kiện để thực hiện một nhiệm vụ nào đó. Các phẩm chất và đặc điểm của cá nhân được chia ra làm 4 nhóm:

• *Những phẩm chất chính trị, xã hội của nhân cách:*
Thể hiện ở những phẩm chất chính trị, đạo đức, những xúc

cảm trí tuệ và tinh thần, óc thẩm mỹ... biểu hiện dưới dạng lý tưởng, ý chí, nguyện vọng, hứng thú, nhu cầu.

- *Khả năng nghề nghiệp*: Gồm những kiến thức, những hiểu biết, những kỹ năng, kinh nghiệm có được qua đào tạo và làm tích lũy trong làm việc.

- *Những đặc điểm tâm sinh lý*: Cảm giác, tri giác, xúc cảm, trí nhớ, sức chịu đựng của cơ thể, tính linh hoạt...

- *Những phẩm chất và đặc điểm cá nhân*: Thể hiện ở loại hình thần kinh, cá tính và những đặc điểm cá nhân khác (ví dụ: những khuyết tật bẩm sinh...).

1.2. Yêu cầu của tuyển chọn lao động

Các yêu cầu chung của tuyển chọn lao động bao gồm:

- Tuyển chọn những người có phẩm chất và đặc điểm phù hợp với yêu cầu đã quy định sẵn của nghề, hay nói cách khác là phải đảm bảo sự phù hợp về nghề nghiệp, có trình độ chuyên môn cần thiết, có thể làm việc đạt năng suất lao động cao, hiệu suất công tác tốt. Sự phù hợp nghề nghiệp được thể hiện ở 3 đặc trưng:

- *Tốc độ làm việc*: Được xác định bởi số lượng các thao tác cần tiến hành trong một đơn vị thời gian, bởi số lượng sản phẩm làm ra theo định mức lao động.

- *Độ chính xác trong thực hiện công việc*: Được đánh giá qua số lượng các phế phẩm, qua tính chất và số lần hỏng hóc máy móc, thiết bị.

- *Tính vô hại của nghề đối với người lao động*: Được xác định ở chỗ người thợ không có khả năng mắc phải những bệnh do nghề nghiệp gây ra, không để xảy ra sự cố hoặc tai nạn lao động do những khuyết tật trong đặc điểm cá nhân của mình.

Để tuyển chọn được tốt, cần phải có trách nhiệm từ hai phía là người tham gia tuyển chọn và người làm công tác tuyển chọn.

Người tham gia tuyển chọn phải biết:

- + Xu hướng, sở thích thực sự của mình là gì?

- + Những đặc điểm trình độ nghề nghiệp và tâm sinh lý của mình đối với công việc.

- + Những yêu cầu của nghề nghiệp đối với người tham tuyển chọn.

Tâm lý học và hướng nghiệp sẽ giúp đỡ và hướng dẫn cho họ về những điều đó.

Hướng nghiệp là quá trình hướng dẫn con người tìm hiểu về nghề nghiệp và những đặc điểm của mình để có thể chọn cho mình một nghề thích hợp. Nội dung của nó gồm 3 phần:

* Nghiên cứu những đòi hỏi về mặt tâm lý nghề nghiệp đối với con người.

* Nghiên cứu sự thích hợp của con người với nghề nghiệp đã lựa chọn.

* Nghiên cứu những đặc điểm sinh lý của con người để giúp đỡ họ tiếp tục chọn những nghề thích hợp hơn.

Đối với người làm công tác tuyển chọn thì phải nắm chắc yêu cầu của nghề, công việc đối với đối tượng cần tìm và sử dụng thành thạo các phương pháp tuyển chọn.

• Tuyển được những người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc, với doanh nghiệp.

• Tuyển được những người có sức khỏe, làm việc lâu dài trong doanh nghiệp với nhiệm vụ được giao.

Nếu không đảm bảo các nguyên tắc tuyển chọn, có nghĩa là không đảm bảo sự phù hợp nghề nghiệp, sẽ đem lại những hậu quả tiêu cực, biểu hiện trước hết ở việc đạt kết quả lao động thấp của người lao động, vì họ phải làm những việc không phù hợp với khả năng, nắm bắt nghề nghiệp và chuyên môn chậm, không thích hợp với nghề, muốn thay đổi chỗ làm việc mà hậu quả của nó dẫn đến giảm hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

1.3. Các phương pháp tuyển chọn người lao động

Hiện nay, phương pháp tuyển chọn công nhân, viên chức được các doanh nghiệp áp dụng rộng rãi là phương pháp tổng hợp. Nó bao gồm 3 phương pháp cụ thể sau đây có liên quan và bổ sung lẫn nhau:

• Phương pháp lịch sử: Nghiên cứu về cá nhân trong quá trình trưởng thành, hoàn cảnh cá nhân và xã hội, các nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển của cá nhân (giáo dục, đào tạo, quan hệ xã hội...).

• Phương pháp phỏng vấn: Có hai loại phỏng vấn là phỏng vấn viết và phỏng vấn miệng (đàm thoại).

Trong phỏng vấn viết, người được tham gia tuyển chọn (người lao động) trả lời bằng viết các câu hỏi đã được đặt sẵn trong bản điều tra.

Trong phỏng vấn miệng, người làm công tác tuyển chọn dùng nghệ thuật đặt câu hỏi để tìm hiểu đối tượng tuyển chọn.

Phương pháp tuyển chọn lao động bằng phỏng vấn giúp chúng ta nhanh chóng có được một cái nhìn tổng quát về xu hướng, đặc điểm, nhân tố tác động, biểu hiện và những quan hệ cơ bản của đối tượng tuyển chọn, đồng thời có thể nghiên cứu, điều tra nhiều người cùng một lúc, tuy nhiên mức độ chính xác bị hạn chế.

Các phương pháp tuyển chọn lao động bằng phỏng vấn và dựa vào lịch sử chỉ cho ta hướng để nghiên cứu về cá nhân người lao động tham gia tuyển chọn, chứ chưa cho ta kết luận cuối cùng về cá nhân và sự thích hợp của người đó với yêu cầu công việc.

• Phương pháp quan sát: Có hai phương pháp quan sát là quan sát trực tiếp và quan sát gián tiếp.

* Quan sát gián tiếp là tìm hiểu khả năng lao động của cá nhân thông qua các sổ sách ghi chép các thành tích chuyên môn, các đóng góp lao động của người tham gia tuyển chọn trong các thời gian trước...

* Quan sát trực tiếp bao gồm các nghiên cứu về hành vi thật trong hoàn cảnh thật, tức là sử dụng các trắc nghiệm (test). Các trắc nghiệm tâm lý là công cụ kỹ thuật đáng tin cậy cho phép phát hiện ra những đặc điểm về sinh lý, những phẩm chất tâm lý của cá nhân và sự phù hợp của nó về những yêu cầu của công việc.

Trên cơ sở những tài liệu thu được từ 3 phương pháp trên cho phép chúng ta có thể tổng hợp lại và đi tới những đánh giá chính xác về phẩm chất của cá nhân người tham gia tuyển chọn. Tại các doanh nghiệp người ta đã xây dựng những bảng tiêu chuẩn tổng hợp và đánh giá con người bằng điểm, phân loại con người theo các tiêu chuẩn khác

nhau, đánh giá mức độ phù hợp của từng người với các công việc và các yêu cầu khác nhau.

Trên cơ sở của bản danh mục nghề nghiệp, bằng tiêu chuẩn tổng hợp và đánh giá phân loại người tham gia tuyển chọn, doanh nghiệp sẽ tìm được những người theo đúng những yêu cầu của công việc để thực hiện phân công lao động được chính xác.

2. Quan điểm và phương pháp tuyển người của công ty Biti's

Để nhận dạng thực tế về công tác tuyển chọn người của các doanh nghiệp có thể xem xét ví dụ điển hình về tuyển chọn người của công ty Biti's sau đây:

Hai cơ sở quan trọng để thực hiện công tác tuyển dụng lao động của công ty đó là: Công việc và con người. Trước hết người làm công tác tuyển dụng phải nắm biết được vị trí cần tuyển là gì, bản mô tả công việc đối với vị trí công tác đó như thế nào (vai trò, vị trí trong cơ cấu tổ chức, phạm vi trách nhiệm, công việc đảm trách). Trên cơ sở đó đưa ra những yêu cầu tiêu chuẩn lựa chọn đối với con người làm công việc đó.

Để có thể tuyển dụng và lựa chọn một cách chính xác, tùy theo từng chức danh để có thể xây dựng hệ số cho các

tiêu chuẩn lựa chọn. Hệ số này thể hiện vai trò và tầm quan trọng của các tiêu chí đối với từng chức danh. Các tiêu chí lựa chọn được đưa ra trên 5 nội dung cơ bản: *thái độ, nhân phẩm, năng lực và kinh nghiệm công tác, ngoại hình và khả năng giao tiếp*. Trong đó, các tiêu chí thái độ, phẩm chất, nhân cách của nhân sự (tố chất đạo đức và tính cầu thị, tích cực, nhiệt tình) là tiêu chí không thể thiếu được cho mọi chức danh.

Khi đã có những tiêu chí, tiêu chuẩn lựa chọn, cán bộ phụ trách công tác tuyển dụng tiến hành tìm ứng viên qua các nguồn khác nhau. Từ nội bộ công ty, qua giới thiệu, quảng cáo trên báo chí, truyền hình, qua các trung tâm giới thiệu việc làm, các trường đại học, các trung tâm đào tạo hoặc qua các mối quan hệ với phòng nhân sự thuộc các đơn vị, công ty có uy tín khác... và tiến hành các bước cần thiết trong quy trình tuyển dụng.

Đối tượng tuyển dụng:

Qua thực tế tuyển dụng, công ty Biti's phân loại một cách khái quát các đối tượng tuyển dụng như sau:

- *Đối tượng đã trải qua kinh nghiệm làm việc:* Có hai dạng chủ yếu sau đây:

* Thứ nhất là những người đã có kinh nghiệm làm việc tại các công ty, có môi trường làm việc tốt (nhìn từ góc độ

phương pháp và hiệu quả công việc) đã được huấn luyện đào tạo khá bài bản, thường đó là những công ty nước ngoài hoặc liên doanh như: Coca-Cola, IBC, P&G, Unilever và một số công ty khác trong nước. Đối tượng này thường là những người có năng lực đặc biệt là mang tính chuyên nghiệp cao. Nhìn chung, họ rất dễ tiếp cận và thích nghi với môi trường làm việc của Biti's, sử dụng rất hiệu quả và có thể bắt tay vào công việc ngay.

* Thứ hai là những người đã từng làm việc tại các công ty nhà nước và kinh doanh kém hiệu quả, thiếu năng động, hoặc một số công ty tư nhân, trách nhiệm hữu hạn có quy mô nhỏ, chưa được tổ chức bài bản. Những đối tượng này thường không thích hợp với môi trường của Biti's, đặc biệt là những người tuổi cao. Họ thường thiếu tính chủ động, tính tích cực, linh hoạt và cũng rất khó đào tạo.

- *Đối tượng chưa có kinh nghiệm làm việc:* Đây là đối tượng tuyển dụng chủ yếu đối với công ty Biti's trong thời gian gần đây. Đặc biệt là kể từ khi công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được hết sức chú trọng và đưa lên hàng đầu trong cuộc cải cách của công ty. Công ty Biti's quan niệm rằng sẽ tốt hơn nếu chính mình là những người "giao hạt", "chăm bón" và "thu hoạch", đặc biệt là đối với một công ty có tầm cỡ như Biti's.

Lực lượng chủ yếu của đối tượng này là các sinh viên đang học hoặc đã tốt nghiệp. Ngoài kiến thức chuyên môn, công ty Biti's đặc biệt chú ý đến thái độ, phẩm chất và nhân cách của nhân sự. Khác với các đối tượng khác, việc tuyển dụng đối tượng này là công ty Biti's quyết định một dự án đầu tư lâu dài và rõ ràng nó chưa thể mang lại nguồn lợi trước mắt. Hiện nay công ty Biti's thực hiện theo hai hướng:

* Thứ nhất lựa chọn sinh viên có kết quả học tập tốt vào thực tập tại công ty. Theo cách này thì công ty Biti's có một thời gian dài để theo dõi, đánh giá trước lúc quyết định tuyển dụng. Công ty Biti's thường tạo những cơ hội tốt để các sinh viên có điều kiện chứng minh khả năng của mình. Khi đã xác định lựa chọn được đối tượng thì công ty Biti's thường có những chính sách ưu đãi như: hỗ trợ tiền ăn, tiền bồi dưỡng và thậm chí cả tiền lương, mở ra cho họ thấy cơ hội trong công việc để giữ được người.

* Thứ hai là tổ chức thi tuyển trực tiếp để đi đến quyết định tuyển dụng chính thức. Đối tượng phải trải qua hai giai đoạn: Thi tuyển và thử việc. Đối với việc thi tuyển, ngoài những bài kiểm tra về chuyên môn, công ty Biti's còn có những bài kiểm tra về nhân cách, phẩm chất, trắc nghiệm trí thông minh. Đối với giai đoạn thử việc, công ty Biti's lưu ý đến việc phát hiện những khả năng tiềm tàng, tố chất phát triển của nhân sự.

Vấn đề quan trọng nữa đối với đối tượng này là công tác đào tạo. Cần phải xác định được năng lực, sở trường, tính cách của từng nhân sự sau khi được tuyển dụng để có định hướng và xây dựng kế hoạch đào tạo hợp lý là rất quan trọng. Đây là yếu tố cơ bản (về phía công ty) để xác định con đường đi đến thành công của các sinh viên được tuyển dụng. Sau đó là bố trí đúng người đúng việc, liên tục theo dõi đánh giá để hiệu chỉnh cho phù hợp.

Như vậy có thể nói một cách khái quát rằng, để sinh viên có thể thích nghi và sớm thành công trong môi trường Công ty Biti's, họ phải lưu ý đến ba vấn đề sau đây:

- *Trình độ chuyên môn nghiệp vụ.*
- *Thái độ, tính cách và phẩm chất đạo đức.*
- *Ý chí phấn đấu vươn lên.*

Công ty Biti's luôn tổ chức đào tạo, huấn luyện cán bộ - nhân viên có năng lực, tố chất hiện có trong công ty, trang bị những kiến thức cần thiết để họ có thể là những ứng cử viên đầu tiên đối với các vị trí cao hơn trong công việc. Có thể nói, cơ hội thăng tiến nghề nghiệp tại Công ty Biti's là luôn luôn có đối với những cán bộ, nhân viên thực sự có năng lực, cầu thị và luôn nỗ lực cố gắng phấn đấu.

Mục tiêu cuối cùng của công tác tuyển dụng là có được một đội ngũ nhân viên ưu tú, có đầy đủ năng lực, phẩm

chất phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp. Biti's luôn chú trọng vào đầu tư để đạt được mục tiêu này. Bởi vì, với những thành quả đã đạt được của doanh nghiệp trong thời gian qua, Biti's luôn hiểu rằng yếu tố "nhân hoà" là một trong những yếu tố quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp không thể có được những kết quả mong muốn nếu như không phát huy được nội lực; đặc biệt là nhân lực của mình.

3. Bố trí công nhân, viên chức

Bố trí công nhân, viên chức trong doanh nghiệp là bố trí lao động vào các công việc khác nhau theo các nơi làm việc tương ứng với hệ thống phân công và hợp tác lao động trong doanh nghiệp.

Mục đích của việc bố trí này là nhằm bảo đảm sử dụng đầy đủ, tối đa thời gian của thiết bị, thời gian làm việc của công nhân, viên chức, đảm bảo chất lượng công việc cũng như sự thay thế lẫn nhau của công nhân.

Yêu cầu đặt ra đối với công tác này là phải giao cho những người đã được tuyển chọn theo nghề nghiệp thực hiện những nhiệm vụ lao động phù hợp với chuyên môn - kỹ thuật và trình độ thành thạo của họ, cũng như phải cụ thể hoá tới mức tối đa các chức năng giữa những người thực hiện, sao cho mỗi công nhân, viên chức hình dung

được đầy đủ các trách nhiệm, vị trí của họ trong hệ thống sản xuất - kinh doanh và họ cần phải hoàn thành nhiệm vụ như thế nào.

Cơ sở của việc bố trí công nhân, viên chức là đặc điểm kỹ thuật của nghề nghiệp, mức độ phức tạp của công việc (thể hiện ở cấp bậc công việc, cấp bậc chức vụ) và trình độ lành nghề của cán bộ, công nhân (thể hiện ở tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân, tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức).

Bố trí công nhân, viên chức được coi là hợp lý khi công nhân, viên chức làm việc phù hợp với trình độ kiến thức và kỹ năng thực tế của mình, lao động lành nghề, lao động chuyên môn - kỹ thuật cao không phải thực hiện những công việc không đòi hỏi trình độ lành nghề, không đòi hỏi chuyên môn - kỹ thuật cao và ngược lại, tính chất phức tạp của công việc không vượt quá trình độ lành nghề và chuyên môn - kỹ thuật của công nhân, viên chức.

Trong bố trí lao động, để nâng cao tinh thần trách nhiệm của công nhân, viên chức, tạo điều kiện cho họ hoàn thành tốt nhiệm vụ, phải có những quy định cụ thể sau:

- Giao cho mỗi công nhân chính một nơi làm việc cố định và mỗi công nhân phụ một đối tượng làm việc nhất định.

- Phải xác định rõ công việc mà từng người phải hoàn thành và vị trí của họ trong tập thể lao động.
- Phải tính toán đầy đủ công việc, nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị... cần thiết trong hoạt động của họ.
- Phải hướng dẫn và theo dõi chặt chẽ việc tuân thủ kỷ luật lao động, kỷ luật sản xuất và quy trình làm việc.
- Phải có mức lao động hoặc nhiệm vụ và theo dõi việc thực hiện mức lao động và nhiệm vụ được giao.

IV. HOÀN THIỆN PHÂN CÔNG VÀ HỢP TÁC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

Việc hoàn thiện phân công và hợp tác lao động trong doanh nghiệp phải được tiến hành trên cơ sở phân tích, đánh giá toàn diện tình hình và mức độ hợp lý của nó trên cả ba mặt: kinh tế - kỹ thuật, tâm sinh lý và xã hội.

1. Phân tích về mặt kinh tế - kỹ thuật

Phân tích kinh tế - kỹ thuật của hoàn thiện phân công và hợp tác lao động bao gồm các khâu sau đây:

- Tập hợp tư liệu về tình hình sử dụng thời gian lao động của công nhân và tình hình sử dụng máy móc thiết bị, đặc biệt lưu ý những lãng phí thời gian các loại, những thời gian ngừng nghỉ không hợp lý của máy móc... Phương

pháp để tập hợp tư liệu là chụp ảnh, bấm giờ kết hợp với việc theo dõi tình hình sử dụng máy móc thiết bị, tình hình sản xuất và tổ chức lao động tại từng nơi làm việc, từng tổ đội, phân xưởng và toàn doanh nghiệp.

- *Phân tích đánh giá số liệu:* Trong bước này cần lập bảng phân tích tình hình sử dụng thời gian làm việc của công nhân, tìm nguyên nhân của các loại lãng phí thời gian, rút ra kết luận về sự hợp lý và không hợp lý của phân công và hợp tác lao động theo các nội dung sau đây:

- Xác định về mặt cơ cấu của phân công trong một bộ phận sản xuất, một tổ sản xuất.
- Xác định tỷ trọng công việc của từng người.
- Xác định sự trùng lặp giữa những người làm công việc khác nhau.
- Xác định mức độ bận việc (hệ số sử dụng thời gian) của từng công nhân, từng nhóm công nhân, viên chức.
- Xác định những công việc không phù hợp với những chức năng đã quy định từ trước cho công nhân, nhóm công nhân, tổ sản xuất, bộ phận sản xuất và các viên chức.
- Xác định sự phù hợp nghề nghiệp và sự phù hợp giữa cấp bậc công nhân và cấp bậc công việc, giữa tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức và công việc được giao.

- Xác định tỷ trọng hao phí thời gian lao động cho các nhóm công nhân và từng công nhân (thời gian chuẩn kết, tác nghiệp, lãng phí, nghỉ theo nhu cầu...). Bảng phân tích tình hình sử dụng thời gian lao động còn có tác dụng nghiên cứu tình hình sử dụng máy móc thiết bị thông qua các chỉ tiêu chủ yếu là:

+ Thời gian chính: Thời gian máy hoặc thời gian tay - máy.

+ Thời gian phụ: Thời gian chuyển tiếp (ví dụ tháo lắp chi tiết) bảo đảm cho thời gian chính.

Ta có công thức tính thời gian tác nghiệp trong ca như sau:

$$K_{TN} = \frac{T_{ch} + T_{ph}}{T_{ca}}$$

Trong đó:

K_{TN} : Hệ số thời gian tác nghiệp

T_{ch} : Thời gian chính

T_{ph} : Thời gian phụ

T_{ca} : Thời gian ca

Việc nghiên cứu tình hình sử dụng thời gian lao động và thiết bị còn cho các kết luận về khả năng tổ chức phục

vụ nhiều máy hoặc kết hợp nhiều nghề, các số liệu còn là cơ sở để tính toán thành lập các tổ, đội sản xuất.

• Từ kết quả phân tích trên, tiến hành đề ra các biện pháp hoàn thiện phân công, hiệp tác lao động theo các giới hạn về kinh tế, kỹ thuật hợp lý trong các tổ, đội, phân xưởng sản xuất - kinh doanh...

2. Phân tích về mặt tâm sinh lý

Việc đánh giá mức độ hợp lý của phân công, hợp tác lao động trong doanh nghiệp về mặt tâm sinh lý được tiến hành dựa trên sự phân tích và đánh giá sự đáp ứng của người lao động đối với quá trình phân công và hợp tác lao động. Sự đáp ứng của cơ thể và sự mệt mỏi được đánh giá theo hai chỉ tiêu:

• Căn cứ vào sản lượng và động thái của sản lượng qua các thời gian khác nhau của quá trình sản xuất (xác định thông qua tài liệu định mức, thống kê, tài liệu khảo sát thực tế).

• Căn cứ mặt tâm sinh lý phản ánh trạng thái cơ thể của người lao động, được biểu hiện trong các thời gian khác nhau của quá trình làm việc. Việc nghiên cứu này thực hiện thông qua phân tích tình hình thực tế và so sánh với các tiêu chuẩn vệ sinh cho phép, xác định ảnh

hưởng của các yếu tố môi trường đến sức khoẻ và khả năng làm việc của người lao động. Các phương pháp nghiên cứu phân tích về mặt tâm sinh lý của phân công, hợp tác lao động gồm có:

- Đo sức co bóp và sức chịu đựng ổn định của tay, chân.
- Đo thời gian và độ chính xác của động tác thực hiện.
- Đánh giá khả năng định hướng và tập trung tư tưởng.
- Đo huyết áp, mạch tim để xác định trạng thái của cơ thể.
- Thông qua các cảm giác chủ quan để xác định trạng thái tâm sinh lý.

Từ kết quả của các phương pháp trên, tổng hợp lại ta có thể xác định khả năng làm việc của từng người, từng nhóm, từng bộ phận và toàn xí nghiệp trong quá trình lao động, từ đó tiến hành phân tích, tìm nguyên nhân và đề ra biện pháp khắc phục.

3. Phân tích về mặt xã hội

Sự hợp lý của phân công, hợp tác lao động về mặt xã hội trong doanh nghiệp cần được phân tích qua các chỉ tiêu sau:

- Mối quan hệ giữa người lao động với quá trình sản xuất, khả năng đáp ứng yêu cầu của lao động.

- Mức độ di chuyển sức lao động.
- Tính tích cực của con người.
- Mối quan hệ xã hội trong tập thể và sự phù hợp giữa các thành viên trong tập thể lao động.
- Trách nhiệm xã hội của người lao động và tập thể người lao động tại nơi làm việc (đảm bảo các tiêu chuẩn lao động, tiêu chuẩn môi trường...).

Phương pháp thu thập tư liệu ở đây là điều tra, phỏng vấn, quan sát...

Tóm lại, để hoàn thiện phân công và hợp tác lao động trong doanh nghiệp cần nghiên cứu toàn diện cả về mặt kinh tế - kỹ thuật, tâm sinh lý và xã hội. Mỗi mặt nghiên cứu có ý nghĩa riêng của nó. Nghiên cứu mặt tâm sinh lý nhằm xác định giới hạn tâm sinh lý cho phép để đạt hiệu quả kinh tế - kỹ thuật của phân công, hợp tác lao động. Nghiên cứu về mặt xã hội nhằm xác định sự thoả mãn của người lao động đối với các công việc, sự quan tâm của người lao động đối với doanh nghiệp và tinh thần trách nhiệm của mọi người đối với kết quả cuối cùng của sản xuất và đối với xã hội.

Trong nghiên cứu phân tích các vấn đề nêu trên, việc lựa chọn đúng đắn các phương pháp, xác định phạm vi và đối tượng nghiên cứu có ý nghĩa quan trọng đối với việc

phân tích và đề ra các biện pháp đúng đắn để hoàn thiện phân công và hợp tác lao động.

4. Các cơ sở dùng trong hoàn thiện phân công và hợp tác lao động

4.1. Định mức lao động là cơ sở để hoàn thiện phân công và hợp tác lao động

Trong phân công và hợp tác lao động, định mức lao động là cơ sở quan trọng để xác định các hao phí lao động cần thiết cho từng công việc, bước công việc, nguyên công, từng người lao động có tính đến các chế độ làm việc hợp lý của thiết bị, các phương pháp lao động tiên tiến. Định mức lao động phản ánh trình độ công nghệ sử dụng, trình độ tổ chức và quản lý sản xuất - kinh doanh trong từng thời kỳ. Do đó, mối liên hệ giữa phân công và hợp tác lao động và các mức lao động là rất chặt chẽ, nó thể hiện ở các phương diện sau đây:

- Mức lao động có căn cứ khoa học - kỹ thuật là cơ sở để xác định số lượng công nhân, viên chức cần thiết cho tất cả các khâu, công đoạn, bộ phận sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp.

- Mức lao động có căn cứ khoa học - kỹ thuật là cơ sở để bố trí đúng tỷ lệ về số lượng giữa các loại lao động theo

nghề và theo chất lượng lao động (trình độ chuyên môn - kỹ thuật của người lao động...).

Ngoài ra, mức lao động là cơ sở hoàn thiện các nội dung sau đây của tổ chức lao động và có liên quan trong việc đảm bảo cho hoàn thiện phân công và hợp tác lao động:

- Mức lao động dùng để phân tích, phát hiện, khắc phục các thiếu sót trong việc tổ chức và phục vụ nơi làm việc.
- Mức lao động là cơ sở để đánh giá, lựa chọn, áp dụng các phương pháp lao động hợp lý, kinh tế.
- Mức lao động là cơ sở để phát hiện các tồn tại của công tác tổ chức đào tạo và bồi dưỡng công nhân, viên chức.
- Mức lao động là cơ sở để hoàn thiện công tác tiền lương và khuyến khích vật chất đối với lao động.
- Mức lao động còn là cơ sở để hoàn thiện công tác kỷ luật lao động, xây dựng các quy chế, biện pháp kích thích vật chất và tinh thần công nhân, viên chức trong hoạt động lao động.

4.2. Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật và tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức đối với hoàn thiện phân công lao động

Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật và tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức là thước đo trình độ lành nghề của công nhân,

viên chức làm cơ sở cho việc bố trí, sử dụng và trả lương lao động hợp lý. Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật và tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức còn làm cơ sở để xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng và bổ túc nghiệp vụ cho công nhân, viên chức là cơ sở rất quan trọng để tiến hành phân lao động hợp lý.

Để đánh giá đúng chính xác độ phức tạp lao động, cũng như độ phức tạp của công việc được xã hội thừa nhận phải có hệ thống tiêu chuẩn đánh giá độ phức tạp lao động thông qua tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật nghề và tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức để xác định độ phức tạp của công việc mà người lao động thực hiện trong quá trình lao động. Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân và tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức có tác dụng đối với phân công lao động thể hiện ở chỗ, thông qua tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật đánh giá được mức độ phức tạp công việc, nhiệm vụ và xác định cấp bậc công việc, nhiệm vụ theo yêu cầu làm cơ sở để kế hoạch hoá lao động, cũng như làm căn cứ cho việc bố trí sử dụng lao động hợp lý, vì một trong những yêu cầu của tổ chức lao động là cấp bậc công nhân, tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức phải phù hợp với cấp bậc công việc, cấp bậc chức vụ.

Cấp bậc công việc trong tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân và tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức là căn cứ để định mức lao động đối với công nhân, viên chức là cơ sở rất quan trọng cho phân công lao động hợp lý, khoa học.

Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân và tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức là căn cứ chính để các doanh nghiệp, cơ quan xây dựng chương trình đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn - kỹ thuật cho người lao động, đáp ứng yêu cầu của phân công lao động phù hợp với nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh trong từng thời kỳ kế hoạch.

Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân và tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức còn là cơ sở để xác định cấp bậc công việc, cấp bậc chức vụ mà thông qua đó việc xây dựng hệ thống thang lương, bảng lương và quy định các khung ngạch, bậc lương cho công nhân, viên chức trong các ngành, nghề hoặc công việc khác nhau. Trong khi hệ thống thang lương, bảng lương có vai trò quan trọng dùng để bố trí lao động các cấp bậc, chức vụ phù hợp với các mức lương. Ngoài ra, cấp bậc công việc, cấp bậc chức vụ còn là yếu tố để tính đơn giá tiền lương theo sản phẩm, là một trong những biện pháp để kế hoạch hoá lao động và quản lý lao động phù hợp với nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh.

V. ĐÀO TẠO BỔ SUNG CHO NHỮNG NGƯỜI MỚI TUYỂN

Đào tạo ở trường, lớp chỉ mới là đào tạo cơ bản, cung cấp cho người học phương pháp tư duy, phương pháp làm việc; các nguyên lý của một ngành nghề nào đó.

Hoạt động thực tế cụ thể bao giờ cũng đòi hỏi đối với người lao động một tập hợp kiến thức, kỹ năng rộng hơn và rất chi tiết, cụ thể. Do đó luôn có sự thiếu hụt của đào tạo ở trường, lớp so với đòi hỏi của hoạt động thực tế cụ thể. Về mặt kinh tế, người học và người tổ chức đào tạo không chấp nhận phương án đào tạo quá chi tiết, cụ thể cho mọi trường hợp kéo dài quá lâu, quá tốn kém. Thêm vào đó là đào tạo không đón trước được tất cả tương lai. Như vậy, đào tạo bổ sung cho những người mới được tuyển từ trường, lớp hoặc từ công việc khác với các kiến thức, kỹ năng khác là hoàn toàn cần thiết. Trong kinh tế thị trường để tồn tại và phát triển doanh nghiệp lớn độc lập phải chủ động giải quyết tất cả các vấn đề trực tiếp và liên quan đến quá trình kinh doanh một cách khoa học nhất. Doanh nghiệp lớn độc lập phải biết đầu tư đủ lớn, kịp thời cho việc đào tạo hoặc tuyển - mua đầy đủ những người đáp ứng yêu cầu chất lượng từ công nhân lành nghề đến tiến sỹ. Như vậy, từ công nhân, chuyên viên, cán bộ mới được tuyển vào doanh nghiệp đều phải được đào tạo bổ sung.

Đào tạo bổ sung được tiến hành theo các nội dung và phương pháp sau đây:

(1) Đào tạo bổ sung về chuyên môn nghề nghiệp - thực tế hoá. Trang bị cho người lao động những kiến thức, kỹ

năng thiết thực nhất liên quan đến công nghệ, quản lý đang sử dụng tại doanh nghiệp. Ví dụ, trường Đại học Bách khoa Hà Nội không đào tạo cụ thể về cơ khí ngân hàng. Kỹ sư tốt nghiệp ngành cơ khí chung của Đại học Bách khoa Hà Nội về công tác ở công ty cơ khí ngân hàng cần được đào tạo bổ sung những gì chi tiết, cụ thể về cơ khí ngân hàng...

(2) Đào tạo bổ sung về tác phong công nghiệp - tác phong hoá. Người Việt Nam đa số còn mang trong mình đậm nét tác phong của người nông dân sản xuất nông nghiệp nhỏ... chưa có hoặc mới có được chút ít tác phong công nghiệp. Do đó, đào luyện tác phong công nghiệp cho họ là hoàn toàn cần thiết, là tạo ra một đảm bảo quan trọng cho thành công của hoạt động doanh nghiệp trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá và hội nhập kinh tế quốc tế.

(3) Đào tạo bổ sung về hoà nhập, hợp tác với người có liên quan - cộng đồng hoá. Do đa số người Việt Nam còn mang trong mình đậm nét tác phong của người nông dân sản xuất nhỏ, lẻ... manh mún, nên nhận thức và kỹ năng hoà nhập cộng đồng, hợp tác với người khác còn rất hạn chế. Cần phải chú ý, đầu tư đào tạo thêm cho họ về mặt này mỗi khi sức mạnh cạnh tranh là sức mạnh hợp thành từ sức mạnh của các cá nhân.

Tất cả những người mới được tuyển từ công nhân đến tiến sỹ đều phải qua khoá đào tạo bổ sung ngắn hạn. Giáo viên phải là những công nhân, chuyên gia có thâm niên nghề nghiệp tại doanh nghiệp từ 10 năm trở lên, có trình độ chuyên môn và trình độ sư phạm cao giảng dạy và kèm cặp.

Chương III

**XÂY DỰNG VÀ HOÀN THIỆN PHƯƠNG PHÁP
LAO ĐỘNG TRONG QUÁ TRÌNH SẢN XUẤT**

**I. PHƯƠNG PHÁP LAO ĐỘNG VÀ Ý NGHĨA CỦA
VIỆC ÁP DỤNG PHƯƠNG PHÁP LAO ĐỘNG HỢP LÝ**

Trong sản xuất, để hoàn thành những công việc giống nhau trong những điều kiện tổ chức - kỹ thuật như nhau, những người lao động khác nhau thường cho kết quả lao động khác nhau. Nguyên nhân của sự chênh lệch về kết quả lao động ấy là do có sự khác nhau về phương pháp lao động cá nhân.

Đối với các quá trình sản xuất thủ công hoặc các phần việc được thực hiện bằng tay trong sản xuất đã được cơ khí hoá, năng suất lao động của người lao động được quyết định chủ yếu bởi phương pháp lao động. Do đó, để nâng cao năng suất lao động, cần thiết phải nghiên cứu xây

dựng mới hoặc hoàn thiện phương pháp lao động và tiến hành đào tạo, huấn luyện cho người lao động.

Những yếu tố của quá trình lao động chỉ đặc trưng một mặt của tổ chức lao động. Bộ phận hợp thành thứ hai là phương pháp lao động nói lên cách thức và trình tự thực hiện các thao tác lao động.

Thao tác lao động phản ánh mặt số lượng còn phương pháp lao động nói lên mặt chất lượng, nó xác định tính có ích, tính hợp lý của thực hiện các thao tác này hay thao tác khác. Hai mặt này luôn quan hệ gắn bó với nhau, hoàn thiện cơ cấu của bước công việc của thao tác phần lớn phụ thuộc vào phương pháp thực hiện chúng. Mặt khác, hợp lý hoá phương pháp và thao tác lao động cũng liên quan chặt chẽ với các yếu tố khác của khoa học tổ chức lao động (phân công và hiệp tác lao động, tổ chức nơi làm việc, hoàn thiện định mức lao động...).

Các xu hướng chủ yếu của xây dựng và hoàn thiện phương pháp lao động là:

- Tối ưu hoá cơ cấu của bước công việc, thao tác, động tác do giảm số lượng các cử động.
- Hoàn thiện phương pháp thực hiện các thao tác, động tác trên cơ sở xây dựng các động tác ngắn nhất, ít mệt nhất, kết hợp làm việc đồng thời hai tay, kết hợp tay và chân.

Phương pháp lao động là cách thức hoạt động của người lao động trong quá trình thực hiện nhiệm vụ sản xuất. Phương pháp lao động được đặc trưng bởi cấu trúc các hoạt động lao động của người lao động để thực hiện công việc, được thể hiện ở cơ cấu, trình tự và quỹ đạo của chuyển động của người lao động.

Phương pháp lao động phụ thuộc trước hết vào những điều kiện tổ chức, kỹ thuật để thực hiện công việc như:

- Đặc điểm của trang thiết bị chính, trang thiết bị phụ và công cụ lao động;
- Đặc điểm của đối tượng lao động;
- Đặc điểm tổ chức nơi làm việc, trong đó đặc biệt là sự bố trí không gian tất cả các đối tượng vật chất tại nơi làm việc.

Trong khuôn khổ các điều kiện đã cho nêu trên, người công nhân tự lựa chọn và thiết kế cho mình một cách thức hoạt động riêng, tùy thuộc vào khả năng, kiến thức và kinh nghiệm sản xuất của mình. Đó chính là lý do để phát sinh nhiều phương pháp lao động khác nhau khi thực hiện cùng một nhiệm vụ sản xuất với những điều kiện lao động như nhau. Ví dụ: chỉ riêng việc lắp phôi lên mâm cặp máy tiện Revonve đã có tới hơn 10 cách khác nhau. Các phương pháp lao động đó khác nhau ở

cấu trúc các hoạt động lao động tạo nên chúng, ở tính mục đích của các hoạt động lao động. Chúng bao gồm nhiều hơn hoặc ít hơn các thao tác không sản xuất hoặc thao tác khó thực hiện và do đó mà có yêu cầu khác nhau về chi phí thời gian lao động để thực hiện công việc và có tác động khác nhau, gây nên mức độ nặng nhọc tâm sinh lý khác nhau đối với người lao động. Đồng thời các phương pháp lao động khác nhau dẫn đến kết quả lao động khác nhau. Từ thực tế đó phát sinh nhu cầu xây dựng và hoàn thiện phương pháp lao động.

Phương pháp lao động hợp lý là cách thức tiến hành bước công việc hợp lý nhất nhằm đạt kết quả lao động cao với chi phí lao động sống nhỏ nhất. Đặc điểm của phương pháp lao động hợp lý là đòi hỏi thời gian hao phí để thực hiện bước công việc hợp lý, đảm bảo mức độ nặng nhọc về tâm sinh lý đối với con người là nhỏ nhất, an toàn lao động tối đa và đảm bảo hoàn thành công việc với chất lượng cao, thể hiện ở việc đạt được số lượng và chất lượng sản phẩm cao và sử dụng có hiệu quả nhất công cụ lao động.

Phương pháp lao động hợp lý là phương pháp lao động có cấu trúc các hoạt động lao động hợp lý nhất. Có nghĩa là trong đó, những yếu tố không sản xuất phải được loại trừ; những cử động phức tạp, khó thực hiện phải được thay thế

bằng những cử động đơn giản hơn, dễ thực hiện hơn. Hao phí thời gian lao động ngắn hơn để thực hiện bước công việc phải trên cơ sở kết hợp của việc nâng cao tác dụng của tổ hợp các hoạt động chứ không phải là kết quả của việc nâng cao cường độ lao động. Hay nói cách khác, phương pháp lao động hợp lý là phương pháp lao động dẫn đến sự nâng cao hiệu suất của lao động chứ không phải dẫn đến nâng cao cường độ lao động. Tác dụng nâng cao năng suất lao động nhờ áp dụng phương pháp lao động hợp lý phải đi cùng với tác dụng giảm nhẹ lao động về tâm và sinh lý.

Xây dựng và hoàn thiện phương pháp lao động có ý nghĩa kinh tế - xã hội rất lớn. Thông qua việc áp dụng các phương pháp và thao tác lao động hợp lý mà có thể khai thác được các khả năng dự trữ để nâng cao hiệu suất của lao động bằng cách sử dụng thời gian lao động hợp lý để thực hiện bước công việc, giảm nhẹ lao động và nâng cao chất lượng của lao động. Mặt khác, các chi phí để áp dụng biện pháp thường không lớn và có thể được bù đắp sau một thời gian nhờ năng suất lao động mới đạt được.

Ngoài ra, vấn đề tạo nên phương pháp và thao tác lao động hợp lý còn cần được đặt ra đối với các lĩnh vực như: thiết kế các phương tiện lao động (máy móc, thiết bị, dụng cụ cầm tay) trong đó đặc biệt lưu ý những vấn đề về tạo dáng và bố trí các yếu tố điều khiển và các cơ cấu vận

hành; thiết kế các sản phẩm, linh kiện, chi tiết theo hướng thuận lợi cho hoạt động lao động và việc lắp ráp chúng; tổ chức nơi làm việc - trong đó đặc biệt lưu ý vấn đề bố trí không gian các yếu tố vật chất tại nơi làm việc.

II. QUI TRÌNH HOÀN THIỆN PHƯƠNG PHÁP VÀ THAO TÁC LAO ĐỘNG

Việc nghiên cứu hoàn thiện các phương pháp và thao tác lao động đã có sẵn nhằm tìm ra phương pháp và thao tác lao động mới, hợp lý hơn có thể được thực hiện theo hai cách:

- *Cách thứ nhất:* Dựa trên phân tích, hợp lý hoá phương pháp lao động của một công nhân làm việc có kết quả cao. Theo cách này người công nhân đạt kết quả lao động cao nhất được lựa chọn để nghiên cứu. Qua việc phân tích tiến hành xây dựng phương pháp lao động mới, hợp lý hơn để đào tạo, huấn luyện cho các công nhân khác.

- *Cách thứ hai:* Dựa trên sự so sánh và phân tích phương pháp lao động của các công nhân với nhau để lựa chọn được những phương pháp lao động hiệu quả. Thông qua việc phân tích, tiến hành xây dựng các phương pháp và thao tác lao động mới lựa chọn từ các công nhân đã chọn nghiên cứu. Từ đó hình thành phương pháp lao động mới, hợp lý để thực hiện công việc. Cách làm này có ưu

điểm là tận dụng được phương pháp lao động hiệu quả của nhiều công nhân hơn, nhưng tốn nhiều công sức hơn so với cách thứ nhất. Điều kiện của phương pháp nghiên cứu này là các công nhân làm việc hiệu quả được lựa chọn để nghiên cứu phải cùng nghề, cùng thực hiện một công việc trong những điều kiện giống nhau. Thông qua khảo sát thời gian làm việc sẽ thu được hao phí thời gian lao động của từng người để thực hiện các thao tác lao động. Phương pháp lao động mới là phương pháp lao động được tạo thành từ những thao tác lao động hiệu quả (có hao phí thời gian ít nhất) trong số các thao tác được thực hiện (xem ví dụ bảng III.1).

Bảng III.1: Kết quả nghiên cứu phương pháp làm việc của 4 công nhân

Công nhân	Các thao tác và thời gian thực hiện					Thời hạn thực hiện bước công việc (giây)
	Thao tác 1	Thao tác 2	Thao tác 3	Thao tác 4	Thao tác 5	
CN1	17,8	<u>5,2</u>	36,6	7,4	9,6	76,6
CN2	21	6	<u>35</u>	7	8	77
CN3	<u>15</u>	6	38	<u>5</u>	7	71
CN4	19	7	36	7	<u>6</u>	75
Thiết kế	15	5,2	35	5	6	66,2

Dù cho được thực hiện theo cách thứ nhất hay cách thứ hai thì việc nghiên cứu hoàn thiện phương pháp lao động đều được tiến hành theo các bước sau đây:

Bước 1: Lựa chọn đối tượng phân tích và đối tượng nghiên cứu

Tuỳ thuộc vào loại hình sản xuất và nhiệm vụ nghiên cứu mà đối tượng phân tích có thể là toàn bộ phương pháp lao động thực hiện bước công việc, hoặc có thể chỉ là một hoặc một số thao tác nào đó (trong trường hợp sản xuất hàng loạt lớn, hàng khối).

Thông thường, cần hướng trọng tâm nghiên cứu vào các bước công việc sau:

- Những bước công việc thường xuyên lặp lại và tương đối ổn định.
- Những bước công việc tốn nhiều hao phí thời gian.
- Những bước công việc đòi hỏi phải tiến hành bằng lao động thủ công.
- Những bước công việc gây nên mệt mỏi nhiều.
- Những bước công việc đơn điệu.

Đối tượng nghiên cứu được lựa chọn để hoàn thiện phương pháp lao động thường là các công nhân làm việc đạt kết quả cao. Ở đây, cần lưu ý đặc trưng đồng nhất và

có khả năng so sánh của các đối tượng (trong trường hợp thực hiện theo cách thứ hai) là các công nhân được lựa chọn để nghiên cứu phải cùng nghề, cùng thực hiện một công việc trong những điều kiện tổ chức - kỹ thuật giống nhau (máy móc, thiết bị, công cụ lao động, dạng năng lượng được sử dụng, nguyên vật liệu, điều kiện lao động...).

Bước 2: Phân tích và đánh giá thực trạng của phương pháp lao động hiện tại

Trong bước này bao gồm các công việc sau:

- Phân tích bước công việc: Trong đó chia nhỏ bước công việc thành các bộ phận hợp thành (thao tác, động tác, cử động). Việc chia nhỏ bước công việc được thực hiện tuỳ thuộc vào loại hình sản xuất: Trong sản xuất hàng khối, hàng loạt lớn việc chia nhỏ bước công việc được thực hiện tới từng động tác, thậm chí từng cử động. Trong sản xuất hàng loạt vừa, hàng loạt nhỏ và đơn chiếc thì tuỳ mức độ mà có thể nhóm các thao tác, động tác, cử động thành nhóm đặc trưng của thao tác.

- Mô tả và lượng hoá phương pháp lao động thực tế một cách toàn diện cả về mặt nội dung cũng như về sự diễn ra của chúng trong không gian và thời gian. Cụ thể là:

+ Mô tả phương pháp và thao tác lao động về mặt nội dung cho thấy cơ cấu và trình tự diễn ra của các hoạt động

lao động (thao tác, cử động, động tác) và sự tham gia của chúng vào việc thực hiện tiến trình lao động (có tham gia hay không? Tham gia như thế nào?) cũng như những điều kiện mà trong đó chúng được diễn ra. Trong đó cho thấy, cấu trúc của các hoạt động lao động và tính mục đích, tính hợp lý của chúng trong việc thực hiện tiến trình lao động.

+ Mô tả phương pháp và thao tác lao động về mặt không gian cho thấy quỹ đạo không gian thực tế của các động tác lao động, giúp ta có thể nhận biết được những quãng đường không cần thiết của chuyển động, những dạng chuyển động không phù hợp với sinh lý tự nhiên của con người hoặc những trở ngại cho quỹ đạo của chuyển động.

+ Mô tả phương pháp và thao tác lao động về mặt thời gian cho thấy, độ dài thời gian để thực hiện các yếu tố và tổng thời gian để thực hiện bước công việc cũng như tốc độ của chuyển động.

Để có thể mô tả phương pháp và thao tác lao động cả về ba mặt ta phải sử dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu lao động thích hợp (được gọi là các phương pháp mô tả và lượng hoá phương pháp lao động, được trình bày ở phần III chương này).

- Trên cơ sở các tài liệu thu thập được nhờ mô tả và lượng hoá phương pháp và thao tác lao động thực tế, tiến hành phân tích và đánh giá phương pháp và thao tác lao

động đó về mặt hiệu quả kinh tế và tác dụng tâm sinh lý đối với người lao động. Có nghĩa là đánh giá thời gian thực hiện từng yếu tố, phát hiện những yếu tố thừa, những bất hợp lý trong trình tự và quỹ đạo của chuyển động, xác định khả năng phối hợp với các yếu tố khi thực hiện, sự đáp ứng các yêu cầu về tâm sinh lý, mức độ thoải mái, cường độ lao động, sự tuân thủ các nguyên tắc an toàn lao động và kể cả những khả năng kỹ thuật hoá quá trình lao động để giảm nhẹ lao động.

Bước 3: Xây dựng phương pháp, thao tác lao động hợp lý trên cơ sở những tài liệu phân tích và đánh giá hiện tại

Việc xây dựng phương pháp lao động hợp lý trên cơ sở những tài liệu phân tích và đánh giá hiện tại tiến hành theo những yêu cầu sau:

- Giảm bớt số lượng động tác bằng cách loại bỏ các động tác thừa, kết hợp các động tác riêng biệt, xác định cơ cấu và trình tự hợp lý để thực hiện bước công việc.

- Tạo ra các động tác cơ quỹ đạo ngắn và hợp lý nhất để nhằm giảm bớt quãng đường thực hiện các động tác, tiết kiệm tối đa sự di chuyển các bộ phận cơ thể trong lao động.

- Đảm bảo nhịp độ và nhịp điệu làm việc hợp lý. Nhịp độ là tốc độ hoàn thành công việc, có thể nhanh hay chậm

và gây mệt mỏi nhiều hay ít. Nhịp điệu là tính đều đặn của động tác trong lao động. Nhịp điệu làm việc phải ổn định, nếu thay đổi sẽ tăng mệt mỏi và ảnh hưởng tới năng suất lao động.

- Đảm bảo chế độ làm việc của máy móc, thiết bị với năng suất cao nhất.

- Tận dụng các khả năng cơ khí hoá, tự động hoá lao động tới mức tối đa.

Việc phân tích đánh giá hiện trạng của phương pháp lao động thực tế và xây dựng phương pháp lao động mới, hợp lý hơn được thực hiện trên cơ sở so sánh phương pháp lao động thực tế với những các nguyên tắc cơ bản theo yêu cầu đòi hỏi của phương pháp lao động hợp lý.

Bước 4: Áp dụng, đào tạo và huấn luyện các phương pháp lao động hợp lý

Đây là bước kết thúc của công tác nghiên cứu phương pháp lao động hợp lý. Để có thể áp dụng và phổ biến rộng rãi các phương pháp lao động hợp lý cần tiến hành đào tạo, huấn luyện công nhân về phương pháp và thao tác lao động mới, đồng thời đảm bảo các điều kiện tổ chức - kỹ thuật cho việc áp dụng các phương pháp lao động đó vào sản xuất.

Có hai phương pháp để đào tạo và huấn luyện người lao động về phương pháp lao động mới, đó là:

- Huấn luyện trực tiếp: Bằng cách mở các lớp huấn luyện cho công nhân thực hành phương pháp lao động hợp lý hoặc mở các lớp đào tạo công nhân trẻ mới vào nghề nhằm tạo cho họ thói quen thực hiện các phương pháp lao động hợp lý trong thực hiện các quá trình lao động. Ngoài ra, cần duy trì sự hướng dẫn, kèm cặp của những công nhân lành nghề, có phương pháp làm việc hiệu quả cao cho những công nhân cùng nghề hoặc mở các hội thao diễn để truyền đạt và phổ biến trực tiếp các kinh nghiệm sản xuất và phương pháp lao động có hiệu quả cao.

- Huấn luyện gián tiếp: Thông qua báo chí, hệ thống thông tin kỹ thuật, các hình vẽ, triển lãm dạy nghề hoặc chiếu phim khoa học để huấn luyện các phương pháp lao động hợp lý cho đồng thời nhiều người lao động. Trong đó, các phương pháp mô tả và lượng hoá phương pháp lao động được sử dụng để mô tả và cụ thể hoá phương pháp lao động mới cả về nội dung, quỹ đạo không gian của chuyển động, hao phí thời gian lao động, tốc độ của chuyển động... để làm cơ sở huấn luyện và đào tạo công nhân.

Áp dụng phương pháp lao động mới bao giờ cũng đòi hỏi phải hoàn thiện tổ chức nơi làm việc như: Cải tiến máy

móc công cụ lao động và trong một chừng mực nào đó đòi hỏi hoàn thiện việc trang bị máy móc, công cụ, phương tiện tổ chức cho nơi làm việc; cải tiến bố trí nơi làm việc; cải thiện điều kiện làm việc. Hoàn thiện tổ chức nơi làm việc chính là điều kiện vật chất - kỹ thuật để đảm bảo áp dụng hiệu quả phương pháp lao động mới.

Một vấn đề quan trọng nữa là bảo đảm sự hướng dẫn sản xuất thường xuyên cho người lao động để giúp cho họ có phương pháp làm việc đúng đắn để hoàn thành tốt các bước công việc. Trong đó, tổ trưởng, trưởng ca... có vai trò rất quan trọng, không chỉ có trách nhiệm bố trí công nhân một cách hợp lý, hướng dẫn việc chấp hành kỷ luật lao động và kỷ luật công nghệ mà còn phải tạo cho nơi làm việc những điều kiện cần thiết và hướng dẫn người lao động làm việc có hiệu quả nhất. Để làm việc đó, có thể xây dựng các bảng hướng dẫn sản xuất hoặc sử dụng các tài liệu tiêu chuẩn. Một trong những tài liệu tiêu chuẩn đó là "phiếu tổ chức quá trình lao động tại nơi làm việc". Phiếu này bao gồm các chỉ dẫn dưới dạng mô tả, các sơ đồ, các biểu bảng và hình vẽ trình bày nội dung thực hiện quá trình lao động. Trong phiếu cũng đồng thời mô tả các phương pháp, thao tác lao động, các yếu tố trang bị công nghệ và tổ chức, hình thức và chế độ phục vụ nơi làm việc, các điều kiện lao động, mức thời gian chế tạo sản phẩm đơn giá sản phẩm...

Nghiên cứu hoàn thiện phương pháp lao động đối với các phương pháp đã có sẵn thì tiến hành tuân tự như 4 bước đã nêu ở trên. Còn nếu là nghiên cứu xây dựng các phương pháp lao động mới thì chỉ phải thực hiện bước 3 và bước 4.

III. CÁC PHƯƠNG PHÁP MÔ TẢ VÀ LƯỢNG HOÁ PHƯƠNG PHÁP LAO ĐỘNG

Để mô tả và lượng hoá phương pháp lao động, có nghĩa là để định hình và cụ thể hoá chúng, cần phải sử dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu lao động. Mô tả và lượng hoá phương pháp lao động là việc làm cần thiết không chỉ đối với quá trình hoàn thiện các phương pháp lao động đã có sẵn mà cả với việc nghiên cứu, đưa ra những phương pháp lao động mới cũng như việc thiết kế các máy móc, công cụ lao động. Có thể sử dụng những phương pháp sau đây để mô tả và lượng hoá phương pháp lao động trên cả ba mặt:

1. Các phương pháp mô tả nội dung của phương pháp lao động

Để mô tả nội dung của phương pháp lao động, có thể sử dụng các phương pháp sau đây:

• *Phương pháp đơn giản*

Trong phương pháp này quá trình lao động được mô tả trên phiếu “phương pháp lao động”, trong đó trên phiếu ghi rõ bộ phận nào của quá trình lao động được thực hiện bởi bộ phận nào của cơ thể người lao động. Trong phương pháp này, tiến hành mô tả nội dung và trình tự các hoạt động của người lao động trong thực hiện công việc, xác định độ dài thời gian cần thiết để thực hiện các hoạt động đó.

Ví dụ 1: Mô tả hoạt động của công nhân thực hiện công việc “lắp đai ốc vào bu lông” theo trình tự sau đây:

- Tay trái đưa sang trái 20 cm nhặt 1 bu lông => Đưa bu lông về vị trí trước mặt.

- Tay phải đưa sang phải 20 cm nhặt 1 đai ốc => Đưa đai ốc về vị trí trước mặt.

- Dùng hai tay đưa bu lông và đai ốc tiếp xúc ở đầu có ren.

- Dùng ngón tay cái và ngón tay trỏ vặn ren lắp đai ốc vào bu lông.

- Dùng tay trái đưa bu lông đã lắp đai ốc lên phía trước 20 cm bỏ vào khay đựng.

Việc miêu tả phương pháp lao động bằng “phiếu phân tích hoạt động của hai tay” có thể được thực hiện với mức

độ chính xác khác nhau và do đó với chi phí và khả năng cung cấp tài liệu khác nhau, tùy thuộc vào mức độ phân chia nhỏ bước công việc. Phương pháp này đơn giản, dễ thực hiện trong các doanh nghiệp.

• *Các phương pháp dựa trên thời gian được xác định trước*

Đây là các phương pháp để phân tích các hoạt động lao động cần thiết và hao phí thời gian của chúng để thực hiện quá trình lao động thủ công. Các phương pháp này xuất phát từ thực tế là bất cứ một quá trình lao động thủ công nào cũng đều được tạo thành từ một con số có giới hạn các cử động lao động cơ bản có thể định nghĩa được và chúng được lặp đi lặp lại theo những phương thức khác nhau ở từng phương pháp lao động. Do đó, mỗi phương pháp lao động đều được tạo thành từ những cử động ấy và chúng có thể được miêu tả theo cách đó.

Theo các phương pháp này, mỗi một cử động cơ bản được định nghĩa chặt chẽ và thời gian để thực hiện chúng được xác định trước tùy thuộc vào các yếu tố ảnh hưởng đến chu trình của chuyển động như: độ dài của chuyển động, yêu cầu về độ chính xác, hao phí sức lực các giá trị được xác định trước bằng thực nghiệm đó tạo nên những hệ thống thời gian và được coi là tiêu chuẩn.

Việc mô tả phương pháp lao động thực hiện bằng cách chia nhỏ quá trình lao động tới tận các cử động cơ bản, so sánh các cử động cơ bản đó với các cử động cơ bản đã được tiêu chuẩn hoá để hợp lý hoá chúng và xác định giá trị thời gian tùy theo các yếu tố ảnh hưởng thích hợp. Tổng thời gian của cả quá trình lao động được xác định bằng cách cộng các giá trị thời gian của các cử động cần thiết cho việc thực hiện toàn bộ công việc. Việc quan sát được tiến hành chủ yếu bằng mắt thường, khi cần có thể dùng quay phim.

Các phương pháp phân tích hoạt động lao động dựa trên cơ sở thời gian được xác định trước, có thể được kể tên đến là: Phương pháp định mức vi yếu tố được đề xuất ở Nga, các phương pháp nổi tiếng khác ở Mỹ như: Methods Times Measurement (MTM) Work Factor (WF), Methods Times Analysis (MTA), Basis Motion Timesstudy (MBT), Dimensional Motion Time (DMT) đang được áp dụng trong sản xuất hàng khối, hàng loạt lớn hoặc thiết kế máy móc. Ngoài các phương pháp chủ yếu đó, còn có những phương pháp mà sự chia nhỏ quá trình lao động chỉ dừng lại ở các động tác, do đó có mức độ chính xác kém hơn, chi phí ít hơn và thường được áp dụng trong sản xuất hàng loạt nhỏ và đơn chiếc. Nói chung, các phương pháp dựa trên hệ thống thời gian được xác định trước đều rất khó sử dụng, đòi hỏi người thực hiện phải được đào tạo, huấn luyện kỹ càng.

2. Các phương pháp để thể hiện quỹ đạo không gian của các chuyển động lao động

Việc thu được những hình tượng về quỹ đạo không gian thực tế của chuyển động lao động là điều kiện để nhận biết được những quãng đường không cần thiết của chuyển động, những trở ngại trong quỹ đạo của chuyển động lao động hoặc những dạng chuyển động không phù hợp với sinh lý tự nhiên của con người. Tùy thuộc vào đặc điểm của từng phương pháp được sử dụng mà chúng ta nhận được bức tranh về quỹ đạo của chuyển động lao động với mức độ chính xác khác nhau. Có các phương pháp sau đây để thể hiện quỹ đạo không gian của các chuyển động lao động:

• Phương pháp sử dụng các sơ đồ và mô hình

Phương pháp sử dụng các sơ đồ và mô hình là phương pháp đơn giản nhất để thể hiện đường đi của chuyển động lao động trong không gian hai chiều hoặc ba chiều nhờ quan sát bằng mắt thường. Trong sơ đồ hai chiều của nơi làm việc, quỹ đạo của các chuyển động cần thiết để thực hiện bước công việc được vẽ lên hoặc được mô tả bằng những sợi chỉ được đặt trên đó. Còn trong mô hình không gian ba chiều thì quỹ đạo không gian của chuyển động được mô tả bằng những khung dây. Phương pháp này dễ

làm, có tính kinh tế cao và thuận tiện cho việc tiến hành nghiên cứu ở các doanh nghiệp.

- Phương pháp sử dụng các lược đồ chương trình (Zyklogramme), lược đồ chương trình có ghi thời gian (Chronozyklogramme), chụp ảnh nhanh (Rapidphotography) quay phim.

Đây là những công cụ kỹ thuật phức tạp, khó sử dụng và chỉ được sử dụng khi việc nghiên cứu đối tượng đòi hỏi chi phí lớn (thường xảy ra khi nghiên cứu trong điều kiện sản xuất hàng khối, loạt lớn hoặc khi thiết kế máy móc thiết bị).

3. Các phương pháp để thể hiện hao phí thời gian, tốc độ của chuyển động

Việc xác định hao phí thời gian trong quá trình xây dựng và hoàn thiện phương pháp lao động nhằm phục vụ mục đích so sánh các phương án.

Khi cần xác định hao phí thời gian của cả các bước công việc hoặc độ dài thời gian của các nhóm thao tác, nhóm động tác hoặc động tác có thời hạn tương đối lớn có thể sử dụng đồng hồ bấm giờ các bộ phận bước công việc. Nhưng trong nghiên cứu đòi hỏi xác định độ dài thời gian của từng cử động hoặc của những động tác có thời hạn

ngắn thì các phương pháp đo thời gian thông thường không đáp ứng được mà phải sử dụng những phương tiện kỹ thuật phức tạp sau:

- Quay phim: Độ dài của cử động được xác định bằng cách đếm các hình ảnh đã ghi lại được (tốc độ quay phim thông thường là 16 hình ảnh/1 giây). Đối với các cử động phức tạp có thể sử dụng tần số quay cao hơn. Với phương pháp này việc cung cấp tài liệu về tốc độ và sự tăng tốc của chuyển động bị hạn chế.

- Lược đồ chương trình có ghi thời gian (Chronozyklogramme). Phương pháp này cho tài liệu chính xác về hao phí thời gian, về tốc độ và sự tăng tốc của chuyển động.

- Phương pháp dựa trên cơ sở của hệ thống thời gian đã được xác định trước. Các hệ thống thời gian được xác định trước cho thấy giá trị thời gian đã được xác định trước của các yếu tố tạo thành phương pháp lao động. Điều kiện để áp dụng phương pháp này là sự tạo thành phương pháp lao động từ các yếu tố bộ phận phải được miêu tả một cách chặt chẽ và chính xác.

Trong thực tế, khi vận dụng các phương pháp trên để miêu tả và lượng hoá phương pháp lao động cần phải có sự lựa chọn cho phù hợp với công việc nghiên cứu, điều kiện nghiên cứu và khả năng của người sử dụng.

IV. CÁC NGUYÊN TẮC CƠ BẢN ĐỂ XÂY DỰNG PHƯƠNG PHÁP LAO ĐỘNG HỢP LÝ

Để phân tích và đánh giá sự hợp lý của phương pháp lao động thực tế, trên cơ sở đó đề ra các giải pháp hoàn thiện cũng như để xây dựng phương pháp lao động mới khi một công nghệ mới ra đời, cần phải vận dụng các nguyên tắc cơ bản của việc xây dựng phương pháp lao động. Các nguyên tắc đó chính là sự tập hợp các kiến thức sinh lý học lao động và tâm lý học lao động, nhằm thiết kế các chu trình chuyển động phù hợp với con người. Có bốn nhóm nguyên tắc sau đây:

1. Nhóm các nguyên tắc chung

Nhóm nguyên tắc này đòi hỏi công việc phải được thực hiện trong tư thế hợp lý nhất của cơ thể và các bộ phận của cơ thể con người. Tư thế lao động hợp lý là điều kiện để có thể đảm bảo tải trọng về cơ bắp là nhỏ nhất, ít ảnh hưởng nhất đến sự tuần hoàn máu và do đó đảm bảo mức độ mệt mỏi là nhỏ nhất, hao phí sức lực ít nhất và là điều kiện để thực hiện được dễ dàng nhất các cử động chính xác.

Nhóm này bao gồm các nguyên tắc sau:

- Công việc phải được thực hiện ở độ cao thích hợp tại nơi làm việc được thiết kế dựa trên các kiến thức về nhân trắc học.

- Cần tránh thực hiện công việc trong các tư thế lao động không thoải mái như: Cúi, khom, quỳ hay vói. Các tư thế này đòi hỏi rất nhiều hao phí năng lượng. Chúng sẽ phát sinh khi thiết kế nơi làm việc sai về kích thước.

- Tránh các cử động thân thể thường xuyên. Các cử động thân thể thường tốn nhiều thời gian, đòi hỏi sức lực cơ lớn và do đó dẫn đến hao phí năng lượng tương đối lớn. Tuy vậy, không có nghĩa là hoàn toàn tránh các cử động thân, vì ở một mức độ nào đó, các cử động thân cũng cần thiết để điều hoà hoạt động lao động. Cần tránh ở đây là những khoảng cách quá lớn do bố trí nơi làm việc không hợp lý hoặc do cơ cấu máy móc, thiết bị không hợp lý gây ra, đòi hỏi toàn bộ cơ thể hoặc đa phần cơ thể phải vận động thường xuyên.

- Tránh các cử động ở trạng thái tận cùng của các khớp xương. Vị trí tự nhiên của các bộ phận cơ thể đối với nhau là nằm trong trạng thái trung bình của các khớp xương (co, duỗi vừa phải). Tư thế này tạo nên những điều kiện thuận lợi để khắc phục ngoại lực. Khi các khớp xương ở trạng thái tận cùng (co, duỗi hết mức) sẽ làm giảm khả năng đó và gây mệt mỏi nhanh chóng.

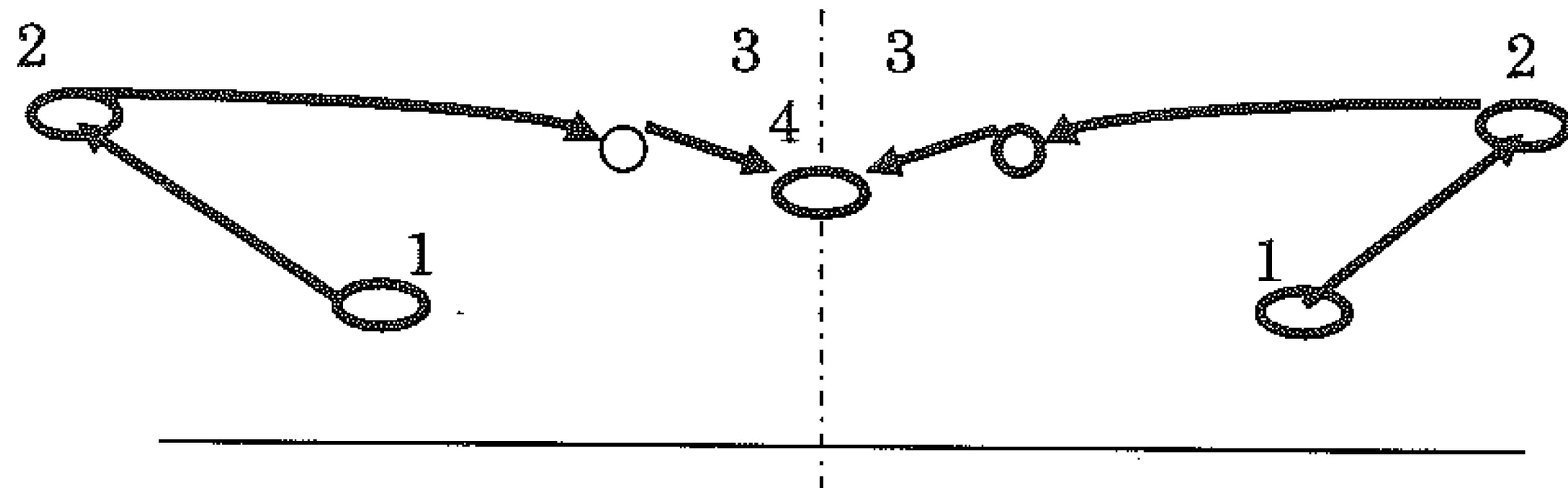
2. Nhóm các nguyên tắc đối với quỹ đạo của chuyển động

- Nhóm này đòi hỏi quỹ đạo không gian của các cử động phải được xây dựng đối xứng qua mặt phẳng giữa

của cơ thể. Vị trí và đường đi của các cử động riêng lẻ phải được bố trí sao cho thuận tiện đối với việc sử dụng lực và để có thể được bao quát tốt bằng thị giác. Mặt phẳng giữa là mặt phẳng chia cơ thể ra làm hai phần đối xứng nhau. Nhóm này bao gồm các nguyên tắc sau:

- Công việc phải được thực hiện bằng cả hai tay. Như vậy, đảm bảo nhịp điệu công việc và năng suất lao động cao.
- Cử động của hai tay nên được bắt đầu cùng một lúc và kết thúc cũng cùng một lúc. Như vậy có tác dụng thúc đẩy nhịp điệu lao động, đặc biệt đối với những cử động có quãng đường thực hiện lớn.
- Nếu hai tay cùng đồng thời làm việc thì hướng của cử động nên ngược nhau để đảm bảo trọng tâm của cơ thể (hình III.1)

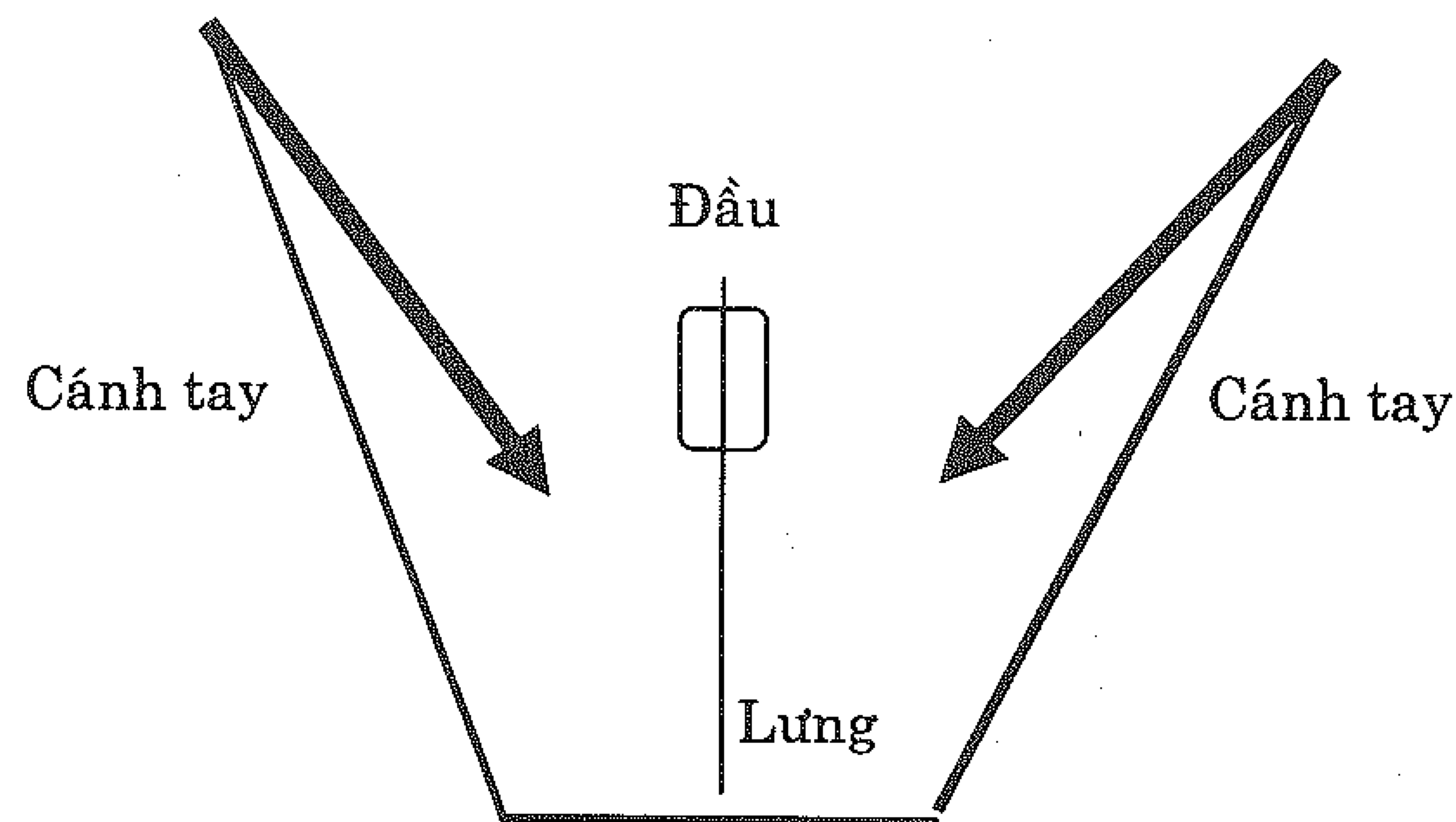
Hình III.1. Cử động ngược hướng của hoạt động đồng thời của của hai tay (cùng hướng vào mặt phẳng giữa hoặc cùng hướng ra khỏi mặt giữa)



- Nên tạo ra những cử động chủ yếu bằng cẳng tay (cánh tay dưới) vì những cử động này được thực hiện nhanh hơn là những cử động chủ yếu bằng cánh tay trên.
- Những cử động yêu cầu phải chính xác nên được bố trí gần mặt phẳng giữa. Nguyên tắc này xuất phát từ cơ cấu tự nhiên của con người. Do cơ cấu tự nhiên của con người mà những cử động gần mặt phẳng giữa thường chính xác hơn những cử động xa mặt phẳng giữa. Cũng như những cử động gần thân thể thì chính xác hơn những cử động ở xa thân thể. Những cử động trong tư thế ngồi chính xác hơn những cử động ở trong tư thế đứng.
- Quỹ đạo của cử động nên có hình vòng cung: Quỹ đạo hình vòng cung của chuyển động phù hợp với quỹ đạo chuyển động tự nhiên của các bộ phận cơ thể (các bộ phận cơ thể đều chuyển động tương đối với nhau trên những đường tròn). Những cử động như vậy sẽ được thực hiện nhanh và thoải mái.

- Các cử động chịu lực của cánh tay nên có hướng vào trục dọc của cơ thể. Như vậy sẽ đỡ hao tổn sức lực và tránh được mô men quay xuất hiện quanh trục dọc cơ thể (hình III.2)

Hình III.2: Cử động chịu lực khi vận hành cơ cấu điều khiển theo hướng vào trục dọc cơ thể



3. Nhóm các nguyên tắc đối với trình tự của cử động

Những nguyên tắc này đòi hỏi phương pháp lao động phải được tạo thành từ một số ít nhất các cử động lao động và các cử động đó phải được chuyển tiếp cho nhau một cách dễ dàng theo một trình tự ổn định, sao cho đảm bảo tính liên tục của cử động và tính nhịp nhàng của công việc. Nhóm này gồm các nguyên tắc sau:

- Các hoạt động lao động cần thiết phải được phân phối cho nhiều bộ phận khác nhau của cơ thể. Ví dụ, khi tiến hành công việc phải được phân phối đồng đều cho cả hai tay

và nếu có thể thì chuyển một số động tác bằng tay sang chân bằng cách dùng bàn đạp. Kết quả của nguyên tắc này là quy trình lao động được thực hiện nhanh hơn và tải trọng được phân phối đều đặn cho các bộ phận của cơ thể.

- Sự kết thúc của mỗi cử động đều phải được diễn ra ở trạng thái thuận tiện cho sự bắt đầu của cử động tiếp sau đó. Ví dụ: Động tác “đặt đinh ốc vào vị trí lắp ráp” bao gồm các cử động: cầm đinh ốc lên, mang (đem) đinh ốc lại vị trí cần lắp ráp, đặt đinh ốc vào vị trí. Trong đó, cử động “mang” được kết thúc cùng với cử động “quay bàn tay” (cử động kết hợp) để tạo điều kiện thực hiện cử động “đặt đinh ốc vào vị trí” được dễ dàng. Nguyên tắc này tạo nên tính liên tục của cử động.

- Các chi tiết và dụng cụ cần phải được bố trí, sắp xếp ở một vị trí cố định với một trạng thái không thay đổi. Sự bố trí chi tiết và dụng cụ cần thiết cho công việc ở vị trí cố định trong trạng thái không thay đổi (cùng treo, cùng để nghiêng, cùng để thẳng...) sẽ tạo điều kiện để thực hiện những động tác nhanh, tự động và có ý nghĩa quan trọng đối với tính liên tục của động tác, đặc biệt khi các đối tượng được sử dụng đến theo một trình tự nhất định.

- Tránh tình trạng liên tục sử dụng một tay chỉ để giữ đối tượng. Bàn tay “tĩnh” đó sẽ mau mệt và làm giảm năng suất lao động.

- Tránh động tác chuyển đổi trọng từ tay nọ sang tay kia. Động tác đó không có tác dụng thực hiện tiến trình lao động (động tác thừa) và làm giảm năng suất lao động, tổn sức lực, có thể được khắc phục nhờ bố trí hợp lý các bộ phận điều khiển máy móc hoặc các vị trí đặt, để lấy đối tượng ở hai phía của mặt phẳng giữa (cái gì cần ở bên phải thì đặt bên phải, cần bên trái thì đặt bên trái).

- Không nên bố trí các cử động đòi hỏi phải chính xác ngay sau các cử động chịu lực hoặc kết hợp với các cử động chịu lực. Các cử động chịu lực thường gây ra tình trạng run tay. Do đó, nếu muốn thực hiện được các cử động chính xác ngay sau đó thường phải đòi hỏi một trương lực cơ lớn, gây mệt mỏi.

4. Nhóm các nguyên tắc đối với sự hao phí sức lực

Nhóm nguyên tắc này đòi hỏi hao phí sức lực để thực hiện công việc phải ở mức thấp nhất và sự chịu đựng tải trọng phải được thực hiện bởi những nhóm cơ thích hợp. Gồm các nguyên tắc sau:

- Những cử động chịu tải trọng lớn nên được thực hiện bởi những nhóm cơ lớn. Nguyên tắc này xuất phát từ chỗ khả năng làm việc của các cơ phụ thuộc vào tiết diện

của chúng. Do đó, các cơ khoẻ hơn, lớn hơn khi chịu đựng một tải trọng nào đó sẽ ít mệt mỏi hơn so với những cơ nhỏ hơn.

- Hạn chế sự phát sinh lao động tĩnh và giới hạn ảnh hưởng của lao động tĩnh bằng cách giảm thời gian thực hiện và lực phải tác dụng. Lao động tĩnh là những hoạt động lao động không gây ra sự chuyển động của đối tượng lao động hay của các bộ phận thân thể. Loại hoạt động lao động này chóng dẫn đến sự mệt mỏi cơ và làm giảm năng suất lao động.

- Đảm bảo thông lực đi qua cơ thể và các bộ phận cơ thể là ngắn nhất. Muốn vậy phải bố trí điểm bắt đầu của lực và điểm kết thúc của lực càng gần nhau càng tốt. Nguyên tắc này được thực hiện khi các thiết bị và công cụ được thiết kế thuận tiện cho việc vận hành và sử dụng.

- Phải phân phối tải trọng đối với cơ thể một cách đối xứng. Ví dụ: Khi hai bàn tay cùng làm việc thì lực tác dụng nên phân phối đều cho cả hai tay, như vậy công việc sẽ được tiến hành thuận lợi hơn.

- Cần tránh các hoạt động ngược hướng với trọng lực của đối tượng. Những hoạt động như vậy (thường thấy nhiều trong các phân xưởng lắp ráp) mau gây mệt và gây lãng phí sức lực.

Như vậy, với các nguyên tắc cơ bản như trên, chúng ta có thể khai thác tất cả các khả năng để xây dựng và hoàn thiện các phương pháp lao động. Tuy nhiên, cần phải lưu ý rằng khi vận dụng các nguyên tắc này, phải luôn luôn nhìn nhận chúng trong mối quan hệ tổng thể giữa chúng với nhau, cũng như phải phù hợp với những điều kiện thực tế của từng nơi làm việc, từng bộ phận sản xuất.

Chương IV

TỔ CHỨC VÀ PHỤC VỤ NƠI LÀM VIỆC

I. KHÁI NIỆM, PHÂN LOẠI VÀ NHIỆM VỤ CƠ BẢN CỦA TỔ CHỨC VÀ PHỤC VỤ NƠI LÀM VIỆC

1. Khái niệm nơi làm việc

Nơi làm việc là một phạm vi không gian nhất định, tại đó một hoặc một nhóm người lao động sử dụng một số công cụ lao động nhất định để thực hiện một số công việc nhất định. Nơi làm việc là một phần diện tích và không gian sản xuất được trang bị các thiết bị, phương tiện vật chất kỹ thuật cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất xác định.

Nơi làm việc là khâu cơ sở của quá trình sản xuất, tại đó diễn ra sự kết hợp của sức lao động với công cụ lao động để tác động vào đối tượng lao động làm ra sản phẩm. Tại đó, các yếu tố của sản xuất (máy móc thiết bị, vật tư - đối tượng lao động và sức lao động) được tổ chức và kết hợp để tạo ra các sản phẩm theo yêu cầu của sản xuất.

Nơi làm việc là nơi thể hiện tài năng sáng tạo và nhiệt tình của người lao động, là nơi góp phần rèn luyện, giáo dục, đào tạo người lao động trong doanh nghiệp.

Muốn nâng cao năng suất lao động và đạt hiệu quả sản xuất cao, cần thiết phải tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc. Trong các doanh nghiệp, tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc là một trong các nhân tố quan trọng nhằm nâng cao năng suất lao động, cũng như nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

2. Phân loại nơi làm việc

Trong sản xuất, nơi làm việc rất phong phú và đa dạng. Có thể phân chia nơi làm việc theo nhiều tiêu thức khác nhau. Mỗi tiêu thức là một giác độ để nhận thức về nơi làm việc, từ đó giúp chúng ta phân tích, đánh giá một cách toàn diện về nơi làm việc và đề ra các biện pháp tốt nhất để hoàn thiện tổ chức và phục vụ nơi làm việc. Nơi làm việc được phân loại theo các dấu hiệu sau đây:

- Theo nghề nghiệp: Nơi làm việc nghề hàn, nguội, tiện, lắp ráp...

- Theo trình độ cơ khí hoá: Nơi làm việc được chia thành nơi làm việc thủ công, nơi làm việc cơ khí hoá, nơi làm việc tự động hoá.

- Theo số lượng người làm việc: Nơi làm việc được chia thành nơi làm việc cá nhân, nơi làm việc tập thể.

- Theo số lượng máy móc thiết bị: Nơi làm việc được chia thành nơi làm việc tổng hợp, nơi làm việc chuyên môn hoá.

- Theo tính chất ổn định của vị trí: Nơi làm việc được chia thành nơi làm việc cố định, nơi làm việc di động hoặc nơi làm việc trong nhà, nơi làm việc ngoài trời hoặc nơi làm việc dưới đất, nơi làm việc trên cao.

- Theo loại hình sản xuất (nơi làm việc đơn chiếc, loạt nhỏ, loạt lớn...).

- Theo tư thế làm việc chủ yếu (nơi làm việc đứng, ngồi, thay đổi).

Nơi làm việc còn là nơi thể hiện kết quả cuối cùng của mọi hoạt động về tổ chức sản xuất và tổ chức lao động trong doanh nghiệp. Vì thế nơi làm việc là khâu đầu tiên, khâu cơ sở, là một bộ phận cấu thành doanh nghiệp. Trong điều kiện sản xuất hiện đại, giữa các nơi làm việc trong doanh nghiệp có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Nhịp độ sản xuất của từng bộ phận của phân xưởng hoặc toàn doanh nghiệp là do nhịp độ sản xuất của từng nơi làm việc quyết định.

Xuất phát từ vị trí vai trò quan trọng của nơi làm việc nên để nâng cao năng suất lao động, hoạt động sản xuất

với hiệu quả cao, xây dựng và đào tạo người lao động thì phải tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc. Trình độ tổ chức và phục vụ nơi làm việc có ảnh hưởng rất lớn đến hứng thú, tính sáng tạo và sức khoẻ của người lao động. Do đó tổ chức và phục vụ nơi làm việc là một biện pháp quan trọng của khoa học tổ chức lao động.

3. Nhiệm vụ của tổ chức và phục vụ nơi làm việc

Nhiệm vụ của tổ chức và phục vụ nơi làm việc là:

- Tạo ra những điều kiện vật chất kỹ thuật cần thiết để tiến hành sản xuất liên tục, nhịp nhàng với năng suất và chất lượng cao.

- Bảo đảm khả năng tiết kiệm các yếu tố sản xuất (chi phí sản xuất là hợp lý nhất).

- Bảo đảm những điều kiện thuận lợi nhất để tiến hành quá trình lao động và tạo hứng thú, tính tích cực sáng tạo lao động của người lao động.

- Bảo đảm cho người lao động có tư thế làm việc thoải mái, ít mệt mỏi nhất và duy trì được khả năng làm việc lâu dài, thúc đẩy người lao động phát triển một cách toàn diện.

Tổ chức và phục vụ nơi làm việc phải thoả mãn các yêu cầu:

- Về an toàn và vệ sinh lao động: Phải bảo đảm không gây ra những đòi hỏi vượt quá ngưỡng tâm - sinh lý bình thường của người lao động, tiết kiệm chi phí lao động, giảm mệt mỏi, bảo đảm an toàn - vệ sinh lao động cho người lao động.

- Về tâm lý và xã hội: Phải tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động duy trì và phát triển các mối quan hệ xã hội trong quá trình lao động, khả năng trao đổi thông tin, phát huy khả năng sáng tạo, làm cho người lao động cảm thấy hứng thú tích cực trong lao động và hình thành các tập thể lao động tốt.

- Về thẩm mỹ sản xuất: Phải đảm bảo sạch, đẹp, gọn gàng, trật tự.

- Về kinh tế: Phải bảo đảm sử dụng tiết kiệm chi phí lao động và các chi phí vật chất, nâng cao chất lượng sản phẩm.

- Các trang thiết bị bố trí tại nơi làm việc phải tuân theo các nguyên tắc Ergonomic.

II. TỔ CHỨC NƠI LÀM VIỆC

Tổ chức nơi làm việc là một hệ thống các biện pháp nhằm thiết kế nơi làm việc, trang bị cho nơi làm việc những thiết bị, dụng cụ cần thiết và sắp xếp, bố trí chúng

theo một trật tự nhất định. Tổ chức nơi làm việc gồm ba nội dung chủ yếu là: Thiết kế nơi làm việc, trang bị và bố trí nơi làm việc.

1. Thiết kế nơi làm việc

Sản xuất càng phát triển, trình độ cơ khí hoá càng cao thì quá trình lao động của người lao động đều có một đặc điểm chung đó là quá trình điều khiển các máy móc, thiết bị. Quá trình này xoá bỏ dần sự khác biệt về nội dung lao động giữa những người lao động. Đây cũng là điều kiện thuận lợi để xây dựng các thiết kế mẫu cho các nơi làm việc, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động lao động của người lao động.

Trong sản xuất hiện đại sản phẩm sản xuất ra luôn luôn được đổi mới, các máy móc, trang thiết bị cũng thường xuyên được hoàn thiện. Vì vậy, các nơi làm việc cũng phải thường xuyên hoàn thiện và thiết kế lại cho phù hợp với điều kiện mới của sản xuất. Quá trình nâng cao dần trình độ tổ chức nơi làm việc có tác dụng to lớn trong nâng cao năng suất lao động của các doanh nghiệp.

Việc thiết kế nơi làm việc được tiến hành theo trình tự sau:

- Chọn các thiết bị, loại dụng cụ gia công, các trang bị tổ chức phù hợp.

- Chọn phương án bố trí nơi làm việc tối ưu cho từng nơi làm việc cụ thể.

• Thiết kế các phương pháp động hợp lý, tạo các tư thế lao động thuận lợi. Trên cơ sở đó tính độ dài của quá trình lao động đồng thời xác định các mức thời gian cho bước công việc.

- Xây dựng hệ thống phục vụ theo chức năng.

• Tính các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật của nơi làm việc như: Số lượng công nhân tại nơi làm việc, lượng sản phẩm được sản xuất ra cho 1 giờ mức tại nơi làm việc...

- Dự kiến các yếu tố của điều kiện lao động tại các nơi làm việc.

Khi tiến hành thiết kế nơi làm việc cần phải sử dụng các loại tài liệu sau:

- Tài liệu về các loại máy móc, thiết bị, quy trình công nghệ.

- Các tiêu chuẩn về vệ sinh lao động, tiêu chuẩn về kỹ thuật an toàn lao động.

- Các tiêu chuẩn để định mức lao động.

- Các thiết kế mẫu cho các loại nơi làm việc.

2. Trang bị nơi làm việc

Trang bị nơi làm việc là đảm bảo đầy đủ các loại trang thiết bị cần thiết cho nơi làm việc theo yêu cầu của nhiệm vụ sản xuất và chức năng lao động.

Trang bị nơi làm việc chỉ có hiệu quả khi nó phù hợp với nội dung của quá trình sản xuất - kinh doanh cả về số lượng và chất lượng. Tùy theo những nội dung khác nhau của quá trình sản xuất - kinh doanh và trình độ phát triển của nền kinh tế, có thể có những trang bị khác nhau cho nơi làm việc. Sản xuất - kinh doanh càng phát triển, trình độ tổ chức lao động càng cao thì việc trang bị nơi làm việc càng hoàn chỉnh. Do đó, có thể căn cứ vào trình độ trang bị nơi làm việc mà đánh giá trình độ phát triển của sản xuất - kinh doanh.

Các nơi làm việc cần được trang bị các loại sau:

- Các thiết bị chính (thiết bị công nghệ) là những thiết bị mà người công nhân dùng để trực tiếp tác động vào đối tượng lao động. Tùy theo nội dung lao động mà các thiết bị chính có thể là các tổ hợp máy, máy công cụ, các bảng điều khiển, các bàn thợ...

- Các thiết bị phụ là các thiết bị giúp cho người công nhân thực hiện quá trình lao động với hiệu quả hơn. Các thiết bị phụ có thể là các thiết bị bốc xếp, các

thiết bị vận chuyển (cầu trục, pa lăng, xe đẩy, xe nâng hạ, băng chuyền...).

Các yêu cầu chung đối với thiết bị chính và phụ là:

- Phải phù hợp với yêu cầu của Ergonomic và nhân trắc học.

- Phải giải phóng con người ra khỏi lao động chân tay nặng nhọc, tạo ra các tư thế làm việc tốt nhất, áp dụng được các phương pháp lao động hợp lý.

- Đảm bảo yêu cầu an toàn và vệ sinh lao động khi sử dụng.

- Đáp ứng được yêu cầu thẩm mỹ sản xuất - kinh doanh.

Tuy nhiên, mỗi bộ phận của các thiết bị, chính, phụ này có những yêu cầu cụ thể riêng của nó. Có thể nêu một số ví dụ cụ thể như sau:

+ Đối với các bộ phận điều khiển của máy móc thiết bị:

Trong các loại máy móc thiết bị, thì các bộ phận điều khiển đóng một vai trò quan trọng. Thông qua các bộ phận điều khiển, con người điều khiển các máy móc, thiết bị hoạt động theo ý muốn của mình. Đó cũng là các bộ phận được sử dụng thường xuyên trong quá trình lao động. Các bộ phận điều khiển thường là: Các bàn nút điều khiển, các

công tắc, bàn đạp, vô lăng cần gạt... yêu cầu đối với bộ phận điều khiển của máy móc, thiết bị là phải đơn giản, phù hợp về lực tác động, phù hợp với các giác quan của người sử dụng, phù hợp với tầm nhìn và được bố trí trong vùng làm việc tối ưu. Ví dụ: Khi các bộ phận điều khiển đòi hỏi lực tác động tương đối lớn với tốc độ nhanh để chuyển trạng thái hoạt động của thiết bị thì người ta dùng các bàn đạp.

+ Đối với các bộ phận ra hiệu lệnh của thiết bị:

Trong các loại máy móc thiết bị, bộ phận điều khiển thường kèm với bộ phận ra hiệu lệnh. Các bộ phận này thông báo trạng thái hoạt động của thiết bị cho người điều khiển.

Trong các bộ phận này, người ta dùng âm thanh và đèn màu để làm tín hiệu. Nếu sử dụng âm thanh thì cường độ âm phải lớn hơn 10 db để con người nghe thấy được và âm thanh phải đặc biệt khác với các loại âm thanh khác. Để giải quyết yêu cầu này người ta thường dùng chuông. Nếu dùng đèn màu thì phải tính toán đến số lượng tín hiệu người lao động tiếp thu được trong vòng 1 đơn vị thời gian.

+ Đối với các bộ phận an toàn của thiết bị:

Các bộ phận an toàn của thiết bị bao gồm như: Hãm phanh, lưới bảo vệ, tấm chắn... Yêu cầu của bộ phận này là

phải chắc chắn, hoạt động có hiệu quả và đảm bảo độ tin cậy cao.

• Các trang bị công nghệ bao gồm các loại dụng cụ kẹp đồ gá, các dụng cụ đo kiểm tra, các dụng cụ cắt... Yêu cầu đối với các trang bị công nghệ là:

- Cấu trúc của trang bị công nghệ phải đảm bảo tính chính xác, sử dụng với lực tác động nhỏ.

- Khi sử dụng không gây tiếng ồn và rung động, đảm bảo năng suất lao động cao.

- Đối với các trang bị công nghệ là các dụng cụ làm bằng tay như: Kim, búa, kéo, cưa, khoan tay... cần phải có cán tay cầm có hình dạng hợp lý. Hình dạng tay cầm hợp lý là dạng tay cầm thích ứng với đặc điểm giải phẫu của bàn tay người. Tức là cán tay cầm có hình dạng cho phép ăn khớp giữa các cơ của ngón tay cái và chỗ lồi của ngón tay út tiếp xúc với vật cầm. Ở những vị trí đó không những có các nhóm mạch mà còn có các mô mỡ để có thể làm giảm các rung động.

• Các trang bị tổ chức bao gồm bàn, ghế, tủ, giá đỡ đứng... Yêu cầu đối với các loại trang bị này là:

- Kết cấu, kích cỡ phải phù hợp với yêu cầu nhân trắc và tâm sinh lý người lao động.

- Vững chắc, bền, tiện lợi khi sử dụng.
- Tiết kiệm được diện tích sản xuất.
- Phù hợp với yêu cầu thẩm mỹ sản xuất - kinh doanh.

Để thuận tiện khi làm việc, giảm nhẹ mệt mỏi cho công nhân trong lựa chọn trang bị tổ chức nơi làm việc cần phải tính toán để tư thế làm việc, không gian làm việc, lực tác động của công nhân trong quá trình lao động phù hợp với kích thước, khả năng của người lao động.

• Các thiết bị thông tin liên lạc bao gồm điện thoại, máy fax...

Yêu cầu của loại thiết bị này là:

- Đảm bảo độ tin cậy cao.
- Phù hợp với đặc điểm tổ chức sản xuất - kinh doanh tại nơi làm việc.

- Những tín hiệu phát đi từ nơi làm việc phải được giữ cho tới khi người có trách nhiệm nhận được đầy đủ mới xoá đi, phải đảm bảo cho nhiều nơi làm việc có thể cùng liên hệ được với người phụ trách.

• Các thiết bị an toàn, vệ sinh lao động, phục vụ sinh hoạt:

Các thiết bị loại này bao gồm:

- Các loại lưới, tấm chắn bảo vệ.
- Các thiết bị thông gió, chiếu sáng.
- Các phương tiện phục vụ sinh hoạt như nước uống...
- Khẩu trang, mũ, găng tay.

Trong quá trình công nghiệp hoá và hội nhập vào nền kinh tế thế giới, trong các doanh nghiệp nước ta, công nghệ, máy móc thiết bị đang được đổi mới, hiện đại hoá. Nhiều thiết bị chính và phụ trang bị cho các nơi làm việc trong doanh nghiệp phải nhập từ nước ngoài. Do đó, các yêu cầu về phù hợp các thông số máy móc, thiết bị có thể chưa thật phù hợp với các thông số nhân trắc và tâm sinh lý người lao động nước ta. Mặt khác, các thiết bị, dụng cụ phụ tùng thường từ nhiều nguồn khác nhau nên thiếu đồng bộ, gây ra tình trạng là:

- Các kích thước máy móc thiết bị không phù hợp với tầm vóc của người Việt Nam.

- Công suất làm việc của máy thường cao hơn khả năng vận hành máy của người lao động.

- Dụng cụ thiếu đầy đủ và không đồng bộ.

Chính vì những nhược điểm đó nên đã ảnh hưởng đến khả năng sử dụng hiệu quả công suất máy móc, thiết bị và ảnh hưởng đến sức khoẻ của người lao động. Để khắc phục

những nhược điểm trên, trong các doanh nghiệp đã thực hiện các biện pháp sau đây:

- Tạo ra tư thế làm việc hợp lý với tầm vóc của công nhân bằng cách làm các bậc kê, tạo thêm các loại ghế, đệm...

- Chế tạo thêm các loại dụng cụ, đồ gá bổ sung.

- Khi tuyển chọn công nhân chú ý đến các thông số nhân trắc, thể lực để đáp ứng yêu cầu của máy móc thiết bị.

3. Bố trí nơi làm việc

Bố trí nơi làm việc là sắp xếp một cách hợp lý trong không gian tất cả các phương tiện vật chất cần thiết của sản xuất tại nơi làm việc. Cần phân biệt ba dạng bố trí như sau:

• **Bố trí chung:** Là sắp xếp về mặt không gian các nơi làm việc, trong phạm vi của một bộ phận sản xuất hay một phân xưởng sao cho phù hợp với sự chuyên môn hoá nơi làm việc, tính chất công việc và quy trình công nghệ sản xuất - kinh doanh.

• **Bố trí bộ phận:** Là sắp xếp các yếu tố trang bị trong quá trình lao động ở từng nơi làm việc. Dạng bố trí này tạo ra sự phù hợp giữa người công nhân với các loại trang thiết bị và sự phù hợp giữa các loại trang thiết bị với nhau,

tạo ra điều kiện thuận lợi cho công nhân thực hiện công việc trong quá trình lao động.

• **Bố trí riêng biệt** là sự sắp xếp các loại dụng cụ, phụ tùng đồ gá trong từng yếu tố trang bị.

Bố trí nơi làm việc có vai trò rất quan trọng trong tổ chức và phục vụ nơi làm việc. Bố trí nơi làm việc là sự vận dụng một cách tổng hợp thành tựu của nhiều ngành khoa học có liên quan đến sản xuất - kinh doanh và con người nhằm tạo ra những nơi làm việc tối ưu. Những thành tựu đó được vận dụng làm cơ sở để tính toán, sắp xếp nơi làm việc.

Bố trí nơi làm việc phải đạt các yêu cầu sau đây:

- **Xác định đúng diện tích sản xuất và tạo ra chu kỳ sản xuất ngắn nhất:** Khi bố trí nơi làm việc cần phải xác định hợp lý diện tích nơi làm việc. Diện tích nơi làm việc phải thoả mãn việc phân bố các trang thiết bị theo yêu cầu của sản xuất, ngoài ra cần phải có diện tích dự trữ phòng khi mở rộng sản xuất hoặc thay đổi nhiệm vụ lao động. Diện tích nơi làm việc được biểu diễn dưới dạng chung như sau:

$$S = (a + b + 0,5c) (d + 0,5e)$$

Trong đó:

a: Chiều dài của thiết bị chính tại nơi làm việc.

b: Khoảng cách từ tường đến cột hoặc từ cột đến máy.

c: Bề rộng của đường đi giữa các nơi làm việc.

d: Chiều rộng của thiết bị chính.

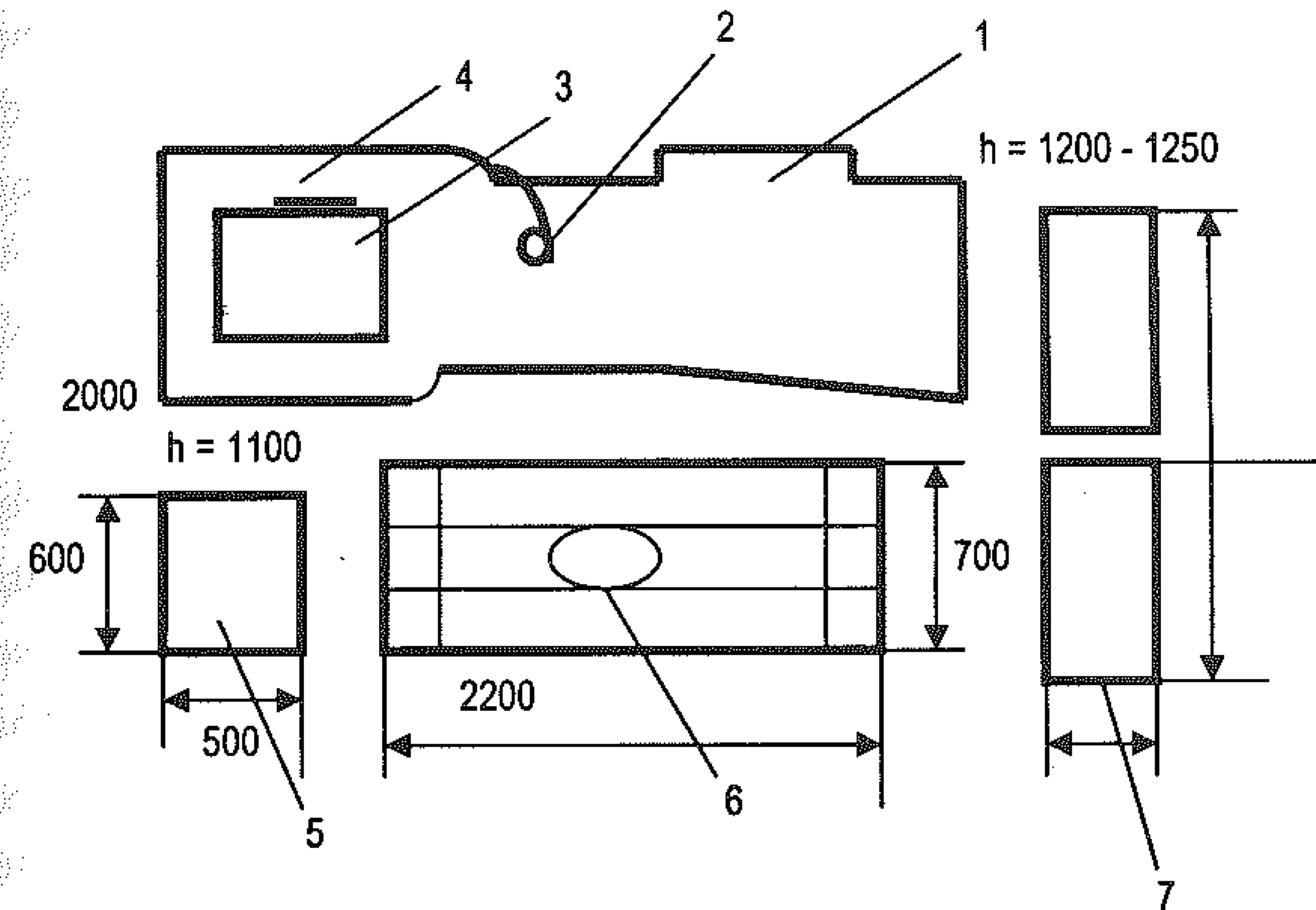
e: Khoảng cách giữa các nơi làm việc theo chiều rộng.

Một số khuyến nghị về diện tích tối thiểu của một số chỗ làm việc theo một số loại máy như sau:

Bảng IV.1. Diện tích một số nơi làm việc của công nhân cơ khí đứng máy tiện

Kiểu máy tiện	Kích thước máy (mm)		Kích thước chỗ làm việc (mm)		Diện tích (m ²)
	Dài	Rộng	Dài	Rộng	
1K62, khoảng cách giữa hai tâm là 1000 mm	2700	1400	3500	3300	11,5
1K62, khoảng cách giữa hai tâm là 1400 mm	3200	1200	3900	3300	12,9
2A135	1240	810	2800	3000	8,4
2A55	2445	1000	3000	3200	9,6
6H82	2100	2440	3600	3800	13,7

Ví dụ về bố trí nơi làm việc của công nhân cơ khí đứng máy tiện T630.



Trong đó:

1: Máy tiện T630.

2: Đèn chiếu sáng.

3: khay đựng dụng cụ thường dùng trong ca làm việc.

4: Giá để bản vẽ.

5: Tủ đựng dụng cụ.

6: Bục gỗ đứng làm việc.

7: Kệ để phôi liệu, sản phẩm...

Khi bố trí nơi làm việc phải chú ý đến dòng di chuyển của nguyên vật liệu bán thành phẩm, đường đi của công nhân trong quá trình lao động. Yêu cầu đối với các dòng di chuyển này phải ngắn nhất, khắc phục những vận động trùng lặp các đường cắt chéo nhau để giảm hao phí thời gian vào việc vận chuyển nguyên vật liệu, bán thành phẩm và tiết kiệm sức lực của công nhân.

- Phải phù hợp với thị lực của người lao động: Nguồn thông tin to lớn mà con người tiếp thu được là thông qua thị giác. Vì thế việc bố trí các đối tượng lao động, dụng cụ công nghệ... ở nơi làm việc phải lưu ý đến vùng nhìn của mắt. Vùng nhìn là khoảng không gian mà trong đó mắt có thể kiểm soát và nhận biết được các đối tượng quan sát. Tùy theo độ nhìn rõ, sự vận động của mắt, tư thế của đầu mà vùng nhìn được chia làm ba loại: Vùng nhìn rõ, vùng nhìn được trong tư thế tĩnh và vùng nhìn được trong tư thế quay đầu.

Vùng nhìn được trong tư thế quay đầu là khoảng không gian có kích thước 220° theo mặt phẳng ngang và 130° theo mặt phẳng đứng.

Vùng nhìn được trong tư thế tĩnh là khoảng không gian có kích thước 120° theo mặt phẳng ngang và 60° theo mặt phẳng đứng. Trong vùng này, đầu ở trong tư thế tĩnh, phạm vi quan sát được là do vận động nhìn của mắt.

Vùng nhìn rõ được chia làm hai vùng nhỏ:

+ Vùng nhìn rõ thứ nhất là khoảng không gian có kích thước 18° theo mặt phẳng ngang và 15° theo mặt phẳng đứng.

+ Vùng nhìn rõ thứ hai là khoảng không gian có kích thước 30° theo mặt phẳng ngang và 18° theo mặt phẳng đứng. Trong vùng này đầu ở tư thế tĩnh còn mắt phải vận động một góc nhỏ. Trong đó: $R = 380\text{mm}$ là khoảng cách nhìn rõ nhất, $R = 560\text{mm}$ là khoảng cách nhìn rõ trung bình, $R = 760\text{mm}$ là khoảng cách nhìn rõ lớn nhất.

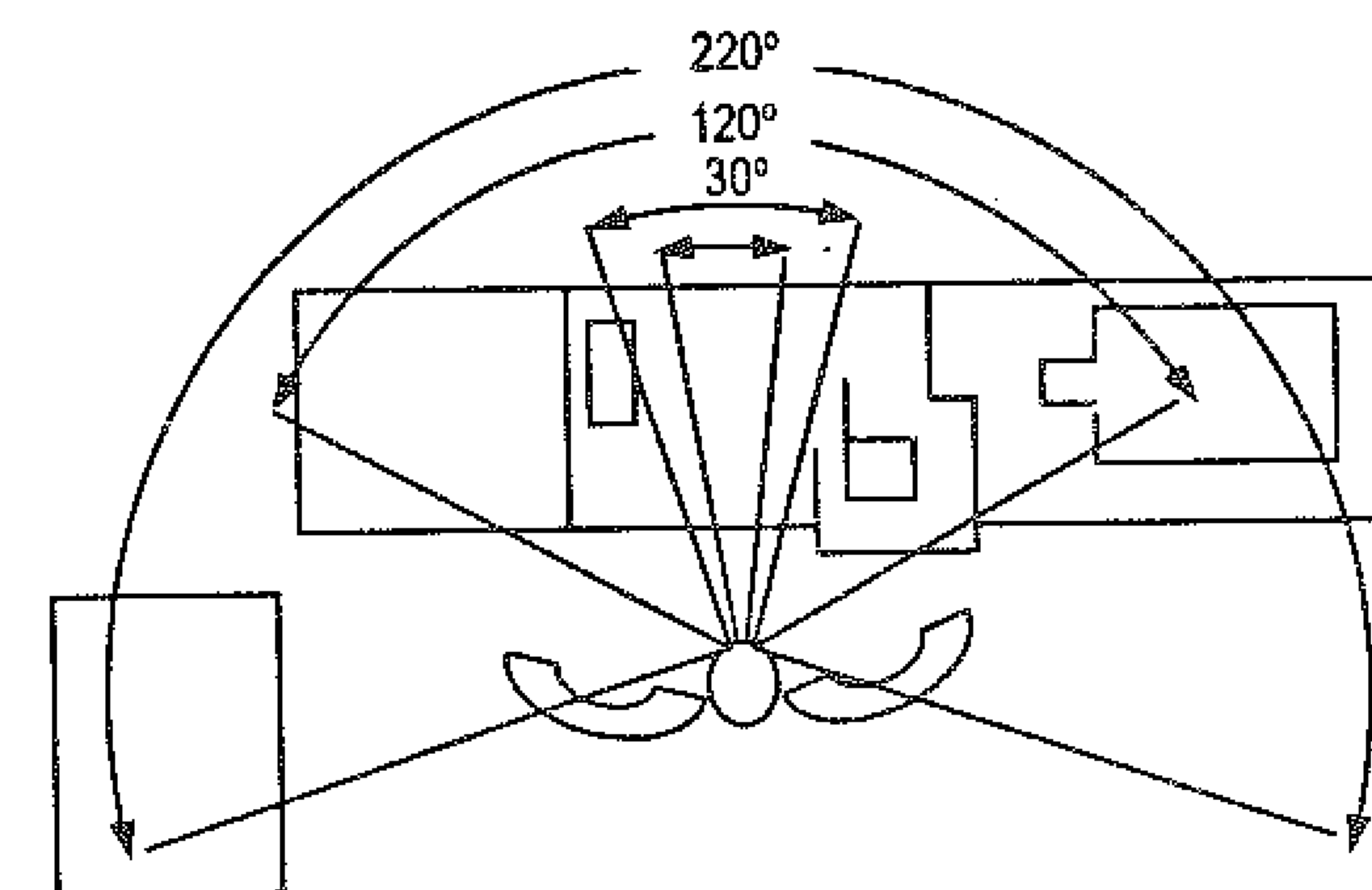
Sơ đồ góc nhìn:

18° : Góc nhìn tức thời ở vùng làm việc.

30° : Góc nhìn hữu hiệu ở vùng làm việc.

120° : Góc nhìn ở nơi làm việc với tư thế đầu cố định.

220° : Góc nhìn khi quay đầu.



Trong vùng nhìn rõ, các đối tượng quan sát được nhận biết nhanh nhất và rõ ràng nhất, do đó vùng này còn được gọi là vùng quan sát tối ưu. Trong vùng quan sát tối ưu nên bố trí các bộ phận điều khiển, các đối tượng cần gia công, các bộ phận tín hiệu, các dụng cụ sử dụng thường xuyên còn các loại khác thì tùy theo mức độ quan trọng mà bố trí ngoài vùng quan sát tối ưu.

Cần nhớ rằng nếu bố trí các đối tượng quan sát ở mặt phẳng ngang thì việc xác định kích thước, hình dạng của chúng sẽ rõ ràng hơn khi bố trí ở mặt phẳng đứng.

Đáp ứng yêu cầu phù hợp với thị lực cần đặc biệt lưu ý đến việc bố trí các nguồn sáng. Các nguồn sáng phải được bố trí sao cho không được tạo thành các bóng đen tại vùng làm việc, không được chói loà trong phạm vi thường nhìn của mắt, ánh sáng phải phân bố đều trên bề mặt sản phẩm, hàng hoá gia công tại nơi làm việc.

- Tạo được tư thế làm việc hợp lý:

Khi bố trí nơi làm việc, vấn đề tạo tư thế làm việc hợp lý cho người lao động đóng một vai trò quan trọng. Tư thế làm việc hợp lý sẽ tạo điều kiện để giảm hao phí năng lượng trong quá trình lao động, thực hiện các thao tác một cách thuận lợi, chính xác, nâng cao năng suất lao động và mệt mỏi ít hơn. Trong quá trình lao động, con người thường có một số tư thế làm việc là: Ngồi, đứng và kết hợp đứng - ngồi

và nằm. Lựa chọn đúng đắn tư thế làm việc cho phép tiết kiệm sức lao động, tránh được lãng phí không cần thiết, góp phần duy trì khả năng làm việc lâu dài của người lao động. Việc lựa chọn tư thế làm việc phụ thuộc vào nhiều yếu tố, đặc biệt là lực tác động phải bỏ ra trong quá trình lao động, nhịp độ lao động và phạm vi vùng hoạt động.

Theo hướng dẫn của khoa học tổ chức lao động và môn học Ecgonomic, ta có thể lựa chọn các tư thế làm việc theo bảng sau:

Bảng IV.2. Bảng lựa chọn trạng thái làm việc

Trạng thái làm việc	Giá trị lực (N)	Mức độ di chuyển của người lao động	Hướng chuyển động tay	Các mốc tính vùng làm việc	Giá trị của vùng làm việc max (mm)
Ngồi	<= 30	Bị giới hạn	Trước, sau và hai bên	Mép sau của ghế Mặt phẳng đối xứng dọc người	<= 600 <=500
Ngồi đứng	30 - 100	Bình thường	Trước, sau và hai bên	Mép sau của ghế Mặt phẳng đối xứng dọc người	<=600 <=750
Đứng	100-150	Lớn	Trước, sau và hai bên	Mép trước máy Mặt phẳng đối xứng dọc người	<=300 <=1000

Theo nghiên cứu của các nhà lao động học thì:

* Khi làm việc ở tư thế ngồi cần phải tạo ra mặt ghế ngồi, mặt bàn làm việc, chỗ tựa lưng, chỗ đặt chân có kích

thước phù hợp với yêu cầu về nhân trắc học. Ngồi làm việc vùng thao tác nhỏ hơn, lực tác động yếu nhất, phản xạ chậm nhất, nhưng có độ chính xác nhất, ở tư thế này hao phí lao động là ít hơn cả.

* Đứng làm việc: Vùng thao tác lớn, lực tác động mạnh nhất, phản xạ nhanh nhất và năng lượng tiêu hao gấp 1,6 lần so với ngồi làm việc. Tư thế đứng được áp dụng trong trường hợp phải bỏ ra một lực tác động tương đối lớn, nhịp độ làm việc nhanh và vùng hoạt động rộng. Tư thế đứng hợp lý nhất là tư thế đứng hơi nghiêng về phía trước từ $10 - 15^{\circ}$. Tư thế đứng là tư thế mệt mỏi hơn. Bởi vì, trong tư thế này người công nhân phải bỏ ra một lực để giữ cho cơ thể ở vị trí thẳng đứng. Khi bố trí nơi làm việc phải trang bị thêm một ghế để công nhân ngồi nghỉ trong thời gian ngắn và mặt trụ đứng phải có kết cấu vững chắc.

* Tư thế kết hợp đứng ngồi là tư thế được sử dụng trong nhiều loại công việc. Trong tư thế này công nhân ít mệt mỏi hơn vì có sự thay đổi làm việc của các nhóm cơ trong cơ thể.

* Nằm làm việc: Vùng thao tác nhỏ nhất, lực tác động yếu nhất, phản xạ chậm nhất, rất dễ mỏi vai và tay khi phải giơ tay...

Một số chú ý khi lựa chọn trạng thái và tư thế làm việc như sau:

+ Trạng thái có cơ sở khoa học nhất trong sinh lý lao động là trạng thái thay đổi (đứng - ngồi) và ở các tư thế thay đổi vì khi đó tải trọng thay đổi lần lượt theo nhóm cơ khác nhau và không gây trở ngại cho tuần hoàn của máu như ở các tư thế cố định.

+ Tư thế ngồi xồm và ngồi thấp là rất chóng mệt đối với người lao động và do đó nó chỉ cho phép làm việc tạm thời trong chốc lát.

+ Tư thế làm việc xác định phụ thuộc vào độ cao bề mặt làm việc (trong đó bao gồm các vùng làm việc: vùng làm việc không thuận tiện phía trên, vùng ít thuận tiện phía trên, vùng làm việc thuận tiện, vùng ít thuận tiện phía dưới, vùng làm việc không thuận tiện phía dưới).

Tư thế có cơ sở khoa học nhất trong sinh lý học là tư thế làm việc "đứng - ngồi". Ở tư thế này, sự mệt mỏi của công nhân giảm nhiều vì tải trọng thay đổi lần lượt trong các nhóm bắp thịt khác nhau.

Theo đề nghị của nhiều Viện nghiên cứu khoa học lao động trên thế giới (Nga...), tư thế làm việc chia thành các loại sau đây: Hạn chế, không thuận tiện, khó làm, rất

không thuận tiện. Thí dụ, các tư thế làm việc cố định "ngồi" hoặc "đứng" thuộc loại tư thế làm việc hạn chế; đứng cần cúi thường xuyên, quay người và gơ tay thuộc loại tư thế không thuận tiện; quỳ trên đầu gối thuộc loại tư thế khó làm; ngồi xổm trên chỗ vững chắc, nằm thuộc loại tư thế rất không thuận tiện.

Yêu cầu chủ yếu của sinh lý học mà các tư thế làm việc phải thoả mãn là tư thế thẳng đứng. Ở tư thế này, đường trung tâm của cơ thể nằm thẳng đứng đi qua đỉnh đầu và khớp xương đùi. Tư thế được xác định bởi độ cao mặt làm việc, nghĩa là phạm vi hoạt động và bởi các đặc điểm của chỗ công nhân ngồi, nghĩa là vị trí của mặt phẳng và kích thước chỗ ngồi và chỗ để chân.

Phạm vi hoạt động có dạng hai hình quạt chồng lên nhau một phần, giới hạn bởi phạm vi tầm với cực đại của tay trong mặt phẳng nằm ngang và mặt phẳng thẳng đứng. Khi xác định các thông số của phạm vi hoạt động, cần phải xét đến tính chất hợp lý của chúng, thí dụ, xác định vị trí mặt bàn máy... Khi làm việc ở tư thế đứng, phạm vi hoạt động phải ở khoảng 0,6 chiều cao của người. Ở khoảng này sự tiêu hao năng lượng trong quá trình lao động sẽ ít nhất. Theo Viện Nghiên cứu khoa học lao động Nga, kiến nghị dùng chiều cao mặt phẳng làm việc sau đây để bảo đảm điều kiện làm việc tối ưu:

Bảng IV.3: Chiều cao phạm vi hoạt động tùy thuộc vào vóc người

Phạm vi hoạt động	Chiều cao phạm vi hoạt động tùy theo vóc người, mm		
	Thấp	Vừa	Cao
Chiều cao bàn làm việc khi ngồi làm công việc bình thường.	700	725	750
Chiều cao bàn khi ngồi làm công việc đặc biệt chính xác.	900	950	1000
Chiều cao mặt phẳng làm việc khi làm trên máy ở tư thế ngồi.	800	825	850
Chiều cao mặt phẳng làm việc khi làm trên máy ở tư thế đứng.	1000	1050	1100
Chiều cao mặt phẳng làm việc khi làm việc đòi hỏi thay đổi vị trí ngồi hoặc đứng	950	1000	1050

Chú ý: Chiều cao khoảng không gian tối thiểu dành cho chân (từ mặt sàn tới mặt dưới của bàn làm việc) là 600 - 625mm, chiều rộng phạm vi hoạt động của chân là 400mm.

Các nhân tố quy định chỗ ngồi không thuận tiện bao gồm khoảng cách lớn giữa đùi và mặt phẳng làm việc, khoảng không gian để chân không đủ, các cơ cấu điều khiển bố trí không đối xứng, vị trí của tay không thuận tiện vì không có chỗ tựa, chỗ ngồi quá cao... Giải quyết hợp lý chỗ đặt chân cũng có một ý nghĩa rất lớn.

Các phương án của tư thế làm việc đứng biến đổi tùy theo chiều cao của mặt phẳng làm việc. Phạm vi chuyển động của công nhân trong mặt phẳng thẳng đứng phân chia thành các khu vực sau đây: Thuận tiện, phía trên và phía dưới ít thuận tiện, phía trên và phía dưới không thuận tiện. Do đó người ta phân biệt các kiểu tư thế đứng khác nhau.

Tư thế làm việc không đúng sẽ làm công nhân rất chóng mệt và trong một số trường hợp sẽ phát sinh bệnh nghề nghiệp. Khi không thể hợp lý hóa tư thế làm việc, cần quy định chế độ lao động nghỉ ngơi phù hợp và có biện pháp phòng ngừa các bệnh kể trên.

- *Đảm bảo yêu cầu tiết kiệm động tác của công nhân:* sinh lý lao động chia không gian xung quanh người công nhân khi làm việc thành các vùng sau:

+ Vùng làm việc là khoảng không gian cho các hoạt động của con người tại nơi làm việc. Vùng làm việc bao gồm:

* Vùng làm việc cực đại là khoảng không gian được giới hạn bởi hoạt động quay của tay trong các khớp xương bả vai, khi cẳng tay duỗi thẳng, bàn tay nắm.

* Vùng làm việc bình thường là khoảng không gian được giới hạn bởi hoạt động của tay trong khớp xương bả vai, khi cẳng tay gần như vuông góc với cánh tay, bàn tay nắm.

* Vùng làm việc tối ưu là khoảng không gian giới hạn bởi hoạt động của tay trong khớp xương đầu gối tay, bàn tay nắm.

Đối với người lao động Việt Nam có chiều cao trung bình khoảng 1,65m thì có thể xác định các vùng thao tác của tay khi đứng làm việc như sau:

Bảng IV.4. Bảng giới thiệu và lựa chọn vùng thao tác của tay

Vùng thao tác của tay	Trong mặt phẳng ngang (mm)
Vùng không thuận tiện bên phải	≥ 700
Vùng ít thuận tiện bên phải	500 - 700
Vùng thuận tiện nhất	≤ 500
Vùng ít thuận tiện bên trái	500 - 700
Vùng không thuận tiện bên trái	≥ 700
Vùng thao tác của tay	Trong mặt phẳng đứng (mm)
Vùng không thuận tiện trên	≥ 1800
Vùng ít thuận tiện trên	1400 - 1800
Vùng thuận tiện nhất	750 - 1400
Vùng ít thuận tiện dưới	550 - 750
Vùng không thuận tiện dưới	≤ 550

Chiều cao của một số bề mặt làm việc hợp lý khi đứng và ngồi làm việc được trình bày ở bảng sau:

Bảng IV.5. Bảng giới thiệu và lựa chọn chiều cao các bề mặt làm việc

Trạng thái	Bề mặt làm việc khi	Độ cao (mm)	Nhận xét
Đứng làm việc	Cúi gập	≤ 550	Rất không thuận tiện
	Cúi khom	550 - 750	Ít thuận tiện
	Đứng - ngồi	>750-1100	Thuận tiện
	Đứng thẳng làm việc trên máy	>1000 - 1100	Thuận tiện nhất
	Thao tác trên các bàn điều khiển	>1100 - 1800	Thuận tiện
	Với hoặc kiếng	≥ 1800	Không thích hợp
Ngồi làm việc	Ngồi xổm	≤ 400	Rất không thuận tiện
	Ngồi thấp	400 - 500	Ít thuận tiện
	Ngồi nghỉ hoặc làm việc nhẹ	> 500 - 700	Thuận tiện
	Ngồi làm việc đặc biệt chính xác	900 - 950	Thích hợp nhất
	Ngồi cao có đệm chân	≥ 950	Thích hợp

Để đảm bảo yêu cầu tiết kiệm động tác của người lao động, khi bố trí các phương tiện vật chất kỹ thuật tại nơi làm việc cần chia chúng ra làm 2 loại sử dụng thường xuyên và loại sử dụng trong một thời gian ngắn và bố trí chúng theo nguyên tắc sau đây:

* Những dụng cụ, phương tiện sử dụng thường xuyên phải được bố trí trong vùng làm việc tối ưu, còn các loại khác thì tùy theo mức độ sử dụng mà bố trí ngoài vùng làm việc tối ưu nhưng không vượt quá khoảng cách 560mm với tư thế ngồi và 750mm với tư thế đứng.

* Những vật dùng tay phải thì đặt bên phải, vật dùng tay trái thì đặt bên trái.

* Những vật dùng theo một trình tự nhất định thì đặt cạnh nhau để sử dụng động tác ngược lại.

* Mỗi vật cần có vị trí cố định để đỡ mất thời gian tìm.

- *Đảm bảo an toàn lao động và thẩm mỹ trong sản xuất - kinh doanh:* Để đảm bảo an toàn lao động và thẩm mỹ lao động, bố trí nơi làm việc cần phải chú ý các vấn đề sau:

* Đường vận chuyển phải đủ rộng để đề phòng tai nạn xảy ra khi vận chuyển.

* Các đường vận chuyển nếu cắt nhau phải tạo thành góc 90° không có đường cụt.

* Các thiết bị nên bố trí vuông góc với đường vận chuyển để khi cần thiết có thể tạo thành hàng rào che chắn cho công nhân.

* Sắp đặt các loại nguyên vật liệu, sản phẩm phải gọn gàng, vững chắc để phòng đổ rơi.

* Bố trí phải gọn gàng, đẹp mắt, sáng sủa để tạo cảm xúc lành mạnh và kích thích hưng phấn lao động của công nhân.

III. TỔ CHỨC PHỤC VỤ NƠI LÀM VIỆC

Tổ chức phục vụ nơi làm việc là cung cấp cho nơi làm việc các loại phương tiện vật chất kỹ thuật cần thiết để tiến hành quá trình lao động, là tổ chức đáp ứng đầy đủ các nhu cầu cho nơi làm việc để quá trình lao động diễn ra một cách liên tục và có hiệu quả cao.

Quá trình sản xuất, quá trình lao động là những hoạt động diễn ra liên tục và không ngừng ở tất cả các nơi làm việc, phục vụ nơi làm việc chính là cung cấp và nuôi dưỡng quá trình đó. Mỗi nơi làm việc có các nhu cầu phục vụ rất khác nhau và chúng hợp thành những đồng bộ riêng về nhu cầu phù hợp phục vụ từng nơi làm việc.

1. Các chức năng phục vụ nơi làm việc

Nhu cầu phục vụ của các nơi làm việc trong xí nghiệp rất đa dạng. Có thể khái quát lại thành các chức năng phục vụ chính như sau:

- Phục vụ chuẩn bị sản xuất: Bao gồm việc giao nhiệm vụ sản xuất cho từng nơi làm việc, chuẩn bị các tài liệu, bản vẽ kỹ thuật, chuẩn bị các loại nguyên vật liệu, bán thành phẩm, cấu kiện, chi tiết theo yêu cầu của sản xuất.

- Phục vụ dụng cụ: Bao gồm cung cấp cho nơi làm việc các loại dụng cụ cắt gọt, dụng cụ đo, dụng cụ công nghệ, đồ gá... đồng thời thực hiện cả việc bảo quản, theo dõi tình hình sử dụng, kiểm tra chất lượng dụng cụ, sửa chữa dụng cụ khi cần thiết.

- Phục vụ vận chuyển và bốc dỡ: Bao gồm chuyển đến nơi làm việc tất cả các phương tiện vật chất kỹ thuật cần thiết cho sản xuất như: Nguyên vật liệu, bán thành phẩm, các loại tài liệu, dụng cụ, phụ tùng... và chuyển khỏi nơi làm việc các loại sản phẩm, bán thành phẩm các loại dụng cụ phụ tùng đã sử dụng, các loại phế liệu phế phẩm, sắp xếp các đối tượng vận chuyển ở nơi làm việc hoặc vào kho tàng.

- Phục vụ năng lượng: Đảm bảo cung cấp cho nơi làm việc các nhu cầu về năng lượng như điện, hơi khí nén, xăng dầu, hơi nước, nước... một cách kịp thời và liên tục.

- Phục vụ điều chỉnh và sửa chữa máy móc, thiết bị: bao gồm việc hiệu chỉnh, điều chỉnh, sửa chữa nhỏ và lớn nhằm khôi phục khả năng hoạt động của máy móc, thiết bị.

- Phục vụ kiểm tra: Bao gồm kiểm tra chất lượng nguyên vật liệu, bán thành phẩm... trước khi đưa xuống nơi làm việc, kiểm tra nghiệm thu chất lượng sản phẩm của các nơi làm việc sau khi đã chế tạo, kiểm tra việc thực hiện quy trình công nghệ.

- Phục vụ kho tàng: Bao gồm kiểm kê, phân loại, bảo quản nguyên vật liệu, sản phẩm, phụ tùng, dụng cụ, làm các thủ tục giao nhận.

- Phục vụ xây dựng và sửa chữa nơi làm việc: Sửa chữa theo kỳ hạn các công trình xây dựng, các phòng sản xuất, các nơi làm việc, đường đi lại trong khu vực sản xuất, các loại đồ gỗ như tủ, bàn, ghế, bục đứng ở nơi làm việc.

- Phục vụ sinh hoạt, văn hoá tại các nơi làm việc bao gồm: Giữ gìn vệ sinh nơi làm việc, dọn các phế liệu phế phẩm, cung cấp nước uống, ăn bồi dưỡng, phục vụ y tế, nhà trẻ...

Tổ chức phục vụ nơi làm việc có vai trò quan trọng đối với việc đáp ứng đầy đủ các nhu cầu cho các nơi làm việc

để quá trình lao động diễn ra một cách liên tục và có hiệu quả cao. Thực tế đã chỉ ra rằng, gần 2/3 số thời gian lãng phí là do tổ chức phục vụ nơi làm việc không tốt. Vì vậy, tổ chức phục vụ nơi làm việc là điều kiện không thể thiếu được của bất kỳ quá trình sản xuất - kinh doanh nào. Nếu tổ chức phục vụ nơi làm việc chu đáo sẽ cho phép sử dụng tốt thời gian của người lao động và công suất máy móc thiết bị, góp phần hoàn thiện các phương pháp lao động, củng cố kỷ luật lao động, kỷ luật công nghệ.

2. Các nguyên tắc tổ chức phục vụ nơi làm việc

Để phục vụ nơi làm việc một cách đồng bộ, đạt hiệu quả, tổ chức phục vụ nơi làm việc cần phải tuân theo các nguyên tắc sau đây:

- Phục vụ theo chức năng, nghĩa là việc xây dựng hệ thống phục vụ nơi làm việc phải theo các chức năng phục vụ riêng biệt, phải căn cứ vào nhu cầu của sản xuất - kinh doanh về số lượng, chất lượng và tính quy luật của từng chức năng để tổ chức phục vụ đạt tối ưu.

- Phục vụ theo kế hoạch, nghĩa là phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất để xây dựng kế hoạch phục vụ nơi làm việc sao cho việc phục vụ phù hợp với tình hình sản xuất - kinh doanh, sử dụng một cách có hiệu quả lao động và thiết bị, hạn chế thời gian lãng phí do chờ đợi phục vụ.

• Phục vụ phải mang tính dự phòng, nghĩa là hệ thống phục vụ phải đảm bảo chủ động đề phòng được những hỏng hóc thiết bị, để đảm bảo sản xuất - kinh doanh được liên tục trong mọi tình huống.

• Phục vụ phải mang tính đồng bộ nghĩa là cần phải có sự phối hợp giữa các chức năng phục vụ khác nhau trên quy mô toàn doanh nghiệp để đáp ứng kịp thời mọi nhu cầu phục vụ các nơi làm việc, không để thiếu một nhu cầu nào.

• Phục vụ phải mang tính linh hoạt, nghĩa là hệ thống phục vụ phải có tính linh hoạt cao, nhanh chóng loại trừ các hỏng hóc, thiếu sót không để sản xuất - kinh doanh chính bị ngừng trệ.

• Phục vụ nơi làm việc phải đảm bảo chất lượng và độ tin cậy cao.

• Phục vụ nơi làm việc phải mang tính kinh tế, có nghĩa là phục vụ kịp thời, đầy đủ cho sản xuất với chi phí về lao động và tiền vốn ít nhất.

3. Các hình thức phục vụ nơi làm việc

Tùy theo đặc điểm của loại hình sản xuất, theo số lượng các nhu cầu phục vụ và tính ổn định của nó mà xí nghiệp có thể áp dụng một trong các hình thức tổ chức phục vụ nơi làm việc sau đây:

• *Hình thức phục vụ tập trung*: Là hình thức trong đó tất cả các nhu cầu phục vụ theo chức năng đều do các trung tâm phục vụ đáp ứng. Hình thức này chủ yếu được áp dụng đối với loại hình sản xuất hàng khối và hàng loạt. Hình thức này có ưu điểm:

- Cho phép có thể sử dụng một cách có hiệu quả lao động và thiết bị phục vụ, áp dụng các phương pháp phục vụ tiên tiến.

- Cho phép tiến hành cơ giới hoá, tự động hoá các khâu phục vụ do đó có thể nâng cao chất lượng phục vụ.

Hình thức phục vụ tập trung là hình thức phục vụ nơi làm việc có hiệu quả nhất, nó được áp dụng phổ biến trong điều kiện số lượng các nhu cầu phục vụ đủ lớn và có tính ổn định cần thiết.

• *Hình thức phục vụ phân tán*: Là hình thức phục vụ trong đó các chức năng phục vụ không tập trung thành các trung tâm mà các phân xưởng, bộ phận sản xuất, tổ sản xuất tự đảm nhiệm lấy việc phục vụ của mình. Hình thức này có ưu điểm là dễ quản lý và lãnh đạo nhưng có nhược điểm là hiệu quả kinh tế thấp, tốn nhiều thời gian lao động. Hình thức này được áp dụng cho loại hình sản xuất hàng loạt nhỏ và đơn chiếc, khi các nhu cầu phục vụ không đủ lớn và không ổn định.

• *Hình thức phục vụ hỗn hợp*: Là hình thức phục vụ trong đó có chức năng thì phục vụ tập trung, có chức năng thì phục vụ phân tán. Hình thức này kết hợp được ưu điểm của cả hai hình thức trên và là hình thức được áp dụng phổ biến trong các doanh nghiệp.

4. Các chế độ phục vụ nơi làm việc

Trong thực tế tại các doanh nghiệp có 3 chế độ phục vụ là:

• *Chế độ phục vụ trực nhật*: Là chế độ phục vụ được tiến hành khi có nhu cầu phục vụ xuất hiện. Chế độ phục vụ này có đặc điểm là đơn giản nhưng hiệu quả kinh tế thấp vì lãng phí thời gian lao động và công suất máy móc, thiết bị. Do đó, nó được áp dụng cho các loại hình sản xuất hàng loạt nhỏ và đơn chiếc.

• *Chế độ phục vụ theo kế hoạch dự phòng*: Là chế độ phục vụ trong đó mọi công việc phục vụ được tiến hành theo một kế hoạch đã vạch ra từ trước phù hợp với kế hoạch sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp. Chế độ phục vụ này có đặc điểm là đảm bảo cho sản xuất - kinh doanh được nhịp nhàng liên tục, giảm được tổn thất thời gian của công nhân chính và công suất máy móc, thiết bị. Nó được áp dụng cho sản xuất hàng loạt lớn.

• *Chế độ phục vụ theo tiêu chuẩn*: Là chế độ phục vụ mà mọi chức năng phục vụ đều đã được tính toán và quy định thành tiêu chuẩn và tiến hành phục vụ theo tiêu chuẩn đó, chế độ phục vụ này là chế độ phục vụ hoàn chỉnh nhất, đề phòng được mọi hỏng hóc của máy móc, thiết bị, loại trừ được các lãng phí thời gian ở nơi làm việc và đạt hiệu quả kinh tế cao. Nó được áp dụng cho sản xuất hàng khối và điều kiện là sản xuất liên tục và ổn định.

5. Đánh giá tổ chức phục vụ nơi làm việc

Tổ chức phục vụ nơi làm việc được xem xét đánh giá bằng hai cách sau:

• *Dựa vào kết quả phục vụ nơi làm việc*: Xuất phát từ các nhu cầu phục vụ của các nơi làm việc và sự đáp ứng các nhu cầu đó để đánh giá tình hình tổ chức phục vụ nơi làm việc. Những chỉ tiêu dùng để đánh giá là:

- Tổn thất thời gian do chờ đợi phục vụ.

- Tổng công suất của máy móc thiết bị không được sử dụng do phục vụ không đủ, không kịp thời.

• *Dựa vào nguyên nhân*: căn cứ vào tình hình thực tế của công tác phục vụ nơi làm việc như: Tổ chức lao động phục vụ, hình thức phục vụ, chế độ phục vụ để xem xét đánh giá.

Để hoàn thiện tổ chức phục vụ nơi làm việc, khuyến hướng chung hiện nay là:

- Tập trung hoá công tác phục vụ thành các chức năng riêng.
- Hợp lý hoá tổ chức lao động phục vụ nơi làm việc.
- Áp dụng các phương pháp toán kinh tế để tối ưu hoá công tác phục vụ: phương pháp sơ đồ mạng, toán vận trù, lý thuyết trò chơi, lý thuyết phục vụ đám đông...
- Tăng cường cơ khí hoá và tự động hoá lao động phục vụ.

Hoàn thiện tổ chức, phục vụ nơi làm việc đòi hỏi phải vận dụng một cách tổng hợp những thành tựu mới của các khoa học có liên quan đến sản xuất - kinh doanh và con người, những thành tựu đó phải được biểu hiện một cách rất cụ thể tại nơi làm việc.

Chương V

ĐIỀU KIỆN LAO ĐỘNG VÀ CHẾ ĐỘ LÀM VIỆC NGHỈ NGƠI HỢP LÝ

I. ĐIỀU KIỆN LAO ĐỘNG VÀ ẢNH HƯỞNG CỦA NÓ ĐẾN SỨC KHOẺ NGƯỜI LAO ĐỘNG

1. Khái niệm và phân loại các yếu tố điều kiện lao động

Quá trình lao động bao giờ cũng diễn ra trong một môi trường sản xuất - kinh doanh nhất định. Mỗi môi trường sản xuất - kinh doanh khác nhau có các yếu tố điều kiện lao động khác nhau tác động đến người lao động. Tổng hợp tất cả các yếu tố đó chính là điều kiện lao động.

Tổ chức lao động phải tính đến việc đảm bảo các yếu tố của môi trường sản xuất - kinh doanh thuận lợi để giữ gìn sức khỏe và khả năng làm việc của người lao động. Điều đó có nghĩa là, tổ chức lao động phải đặt trong mối quan hệ với các yếu tố điều kiện cho phép, bao gồm 5 nhóm như sau:

• *Nhóm yếu tố tâm sinh lý lao động, gồm các yếu tố:*

- + Sự mệt mỏi về thể lực.
- + Sự căng thẳng về thân kinh, tâm lý.
- + Nhịp độ lao động.
- + Tư thế lao động.
- + Tính đơn điệu của lao động.

• *Nhóm các yếu tố vệ sinh của môi trường lao động, gồm các yếu tố:*

- + Vi khí hậu, bao gồm các yếu tố: Nhiệt độ, độ ẩm, bức xạ nhiệt, tốc độ của không khí.
- + Tiếng ồn, rung động, siêu âm.
- + Môi trường không khí.
- + Tia bức xạ, tia hồng ngoại, ion hoá và chiếu sáng.
- + Sự tiếp xúc với dầu mỡ, hoá chất độc.
- + Phục vụ vệ sinh và sinh hoạt.

• *Nhóm điều kiện thẩm mỹ của lao động, gồm các yếu tố:*

- + Bố trí không gian sản xuất và sự phù hợp với thẩm mỹ

+ Sự phù hợp của trang thiết bị với yêu cầu của thẩm mỹ.

+ Một số nhân tố khác của thẩm mỹ như: âm nhạc, trang trí, cảnh quan môi trường...

• *Nhóm điều kiện tâm lý xã hội, gồm các yếu tố:*

+ Bầu không khí tâm lý trong tập thể, tác phong của người lãnh đạo, khen thưởng và kỷ luật.

+ Điều kiện để thể hiện thái độ đối với người lao động, thi đua, phát huy sáng kiến.

• *Nhóm điều kiện chế độ làm việc và nghỉ ngơi, gồm các yếu tố:*

+ Sự luân phiên giữa làm việc và nghỉ giải lao.

+ Độ dài thời gian nghỉ, hình thức nghỉ.

2. Tác động của điều kiện lao động đến sức khoẻ người lao động

Các yếu tố điều kiện lao động tác động đến sức khoẻ, khả năng làm việc của người lao động trong quá trình lao động. Mỗi yếu tố khác nhau có mức độ tác động ảnh hưởng khác nhau. Trong bản thân từng nhân tố cũng có nhiều mức độ ảnh hưởng đồng thời giữa các nhân tố, dẫn đến các

tác động khác nhau đến sức khoẻ, khả năng làm việc và hoạt động sống của người lao động.

Tác động của các yếu tố điều kiện lao động phân làm các loại sau đây:

- Loại tác động tạo ra điều kiện thuận lợi cho người lao động trong quá trình lao động.

- Loại tác động tạo ra điều kiện không thuận lợi có khi nguy hiểm dẫn đến ảnh hưởng xấu tới sức khoẻ, khả năng làm việc của người lao động.

Điều kiện lao động không thuận lợi làm biến đổi các trạng thái chức năng tâm - sinh lý dẫn đến mệt mỏi và suy giảm khả năng lao động, làm giảm năng suất lao động. Tài liệu của Tổ chức Y tế thế giới do giáo sư W.T.Singleton soạn thảo với sự tham gia đóng góp của các nhà lao động học, vệ sinh nghề nghiệp của 10 nước khi đề cập đến mệt mỏi đã cho rằng: "quan niệm về mệt mỏi có khó khăn vì nó bao hàm một phạm vi rộng các hiện tượng và chưa có một định nghĩa chính xác nào... Chỉ có thể định nghĩa sự mệt mỏi là một kết quả xuất hiện trong khi làm việc liên tục". Mặc dù vậy mệt mỏi của công nhân trong hoạt động lao động sản xuất đã được nghiên cứu áp dụng rộng rãi trên thế giới.

Các nhà tâm lý và y học lao động cho rằng, mệt mỏi có tương quan hàm số 3 yếu tố: Cố gắng của thần kinh,

tiêu dùng hết các chất dự trữ trong bắp thịt, tích lũy chất độc trong cơ thể. Nó tồn tại chủ yếu dưới hai hình thức: mệt mỏi sinh lý (ở khía cạnh vật lý và hoá học) và mệt mỏi tâm lý.

Các nguyên nhân của mệt mỏi sinh lý do chế độ ăn thiếu, ôxy thiếu, phản ứng của cơ hoặc gân, cung cấp máu không đầy đủ... khi lưu lượng máu cung cấp không đầy đủ tại các cơ bắp sẽ có hiện tượng đau. Giải thích về hiện tượng này các nhà y học lao động cho rằng có sự tích lũy axitlactic làm tăng áp lực trong bao cơ hoặc do thiếu ôxy ảnh hưởng đến các phản ứng hoá sinh hoá cần thiết để duy trì thăng bằng hoá học.

Làm việc trong môi trường lao động không thuận lợi, không thực hiện các biện pháp phòng ngừa còn làm tăng nguy cơ mắc các bệnh thông thường, bệnh nghề nghiệp. Bệnh nghề nghiệp là những bệnh đặc trưng theo nghề nghiệp mà người lao động có nguy cơ mắc phải do tác động xấu của điều kiện lao động trong quá trình hoạt động nghề nghiệp.

Nhiệm vụ của tổ chức lao động là cùng với khoa học bảo hộ lao động không ngừng cải thiện điều kiện lao động, có nghĩa là đưa tất cả những yếu tố điều kiện lao động vào trạng thái tối ưu để chúng có tác động tích cực đối với sức khoẻ và nâng cao khả năng làm việc của người lao động.

Để đạt được mục tiêu này, các doanh nghiệp phải tiến hành đồng bộ các biện pháp cải thiện điều kiện lao động, áp dụng các tiêu chuẩn qui định của Nhà nước về vệ sinh, an toàn lao động, cụ thể là:

- Thay thế các máy móc, thiết bị, qui trình công nghệ phát sinh ra các yếu tố độc hại bằng máy móc, thiết bị, qui trình công nghệ mới ít phát sinh ra các yếu tố độc hại hơn.
- Tách người lao động ra khỏi môi trường độc hại bằng cơ khí hoá, tự động hoá, điện tử hoá, sử dụng các phương tiện điều khiển từ xa.
- Cải thiện các điều kiện vệ sinh môi trường, đảm bảo các yêu cầu về thẩm mỹ lao động và tâm lý lao động.
- Sử dụng các phương tiện phòng hộ cá nhân để giảm bớt mức độ tác động của các yếu tố độc hại, nguy hiểm đến cơ thể người lao động.
- Hạn chế mức độ tác hại của các yếu tố điều kiện lao động độc hại, nguy hiểm bằng cách tăng cường chăm sóc sức khoẻ của công nhân.

Cải thiện điều kiện lao động có một ý nghĩa rất quan trọng trong hoàn thiện tổ chức lao động của doanh nghiệp. Điều kiện lao động thuận lợi sẽ tạo tiền đề cho việc thực hiện hiệu quả các quá trình lao động. Cải thiện điều kiện

lao động còn có tác động nâng cao sự hứng thú trong lao động, thúc đẩy người lao động lao động tích cực sáng tạo là mục đích quan trọng của tổ chức lao động.

II. CÁC YÊU CẦU VỀ ĐIỀU KIỆN LAO ĐỘNG ĐỐI VỚI TỔ CHỨC LAO ĐỘNG

Yêu cầu về điều kiện lao động đối với tổ chức lao động thể hiện trong tổ chức lao động ở chỗ: Phải luôn luôn kết hợp thực hiện các biện pháp cải thiện các yếu tố điều kiện lao động, đồng thời với các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động. Sau đây nêu yêu cầu của một số yếu tố điều kiện lao động đối với tổ chức lao động trong doanh nghiệp.

1. Chiếu sáng trong sản xuất - kinh doanh

Sự tiến bộ của khoa học, công nghệ sản xuất - kinh doanh dẫn đến những thay đổi về đặc điểm của lao động theo hướng sau đây:

- Độ chính xác của công việc ngày càng tăng.
- Lượng thông tin ngày càng nhiều.
- Nhịp độ công việc ngày càng khẩn trương.

Do vậy, các yêu cầu về chiếu sáng trong tổ chức sản xuất và tổ chức lao động ngày càng cao. Thị lực của con người phụ thuộc rất lớn vào chiếu sáng. Độ chiếu sáng

tăng thì thị lực cũng tăng và độ ổn định của thị lực lâu bền. Mặt khác thành phần quang phổ của nguồn ánh sáng cũng có tác dụng lớn đối với mắt. Ánh sáng màu vàng, da cam, xanh giúp cho mắt làm việc tốt hơn và lâu mỏi hơn. Chiếu sáng trong sản xuất có ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động, đến sức khoẻ và an toàn lao động của người lao động. Các công trình nghiên cứu về chiếu sáng đã cho thấy, nếu đạt yêu cầu chiếu sáng có thể nâng cao năng suất lao động từ 5 - 10%.

Chiếu sáng trong sản xuất phải đạt được các yêu cầu sau:

- Chiếu sáng đầy đủ theo tiêu chuẩn qui định, ánh sáng phân bố đều trên bề mặt chi tiết gia công, trên vùng làm việc.
- Không được chói lòa trong phạm vi trường nhìn của mắt.
- Không được gây sấp bóng.
- Có tính tiết kiệm.

Nguồn sáng trong sản xuất có 2 loại: Nguồn sáng tự nhiên và nguồn sáng nhân tạo. Nguồn sáng tự nhiên ít chi phí, dễ lấy, có thành phần quang phổ phù hợp với sinh lý của mắt. Nguồn sáng tự nhiên có độ khuếch tán lớn, do vậy nó toả đều trong không gian sản xuất. Những nguồn

sáng tự nhiên lại thay đổi theo thời gian trong ngày và trong năm nên nhiều khi không đảm bảo độ rọi cần thiết trên bề mặt làm việc. Trong các doanh nghiệp, người ta dùng hệ thống cửa sổ, hệ thống cửa trời hoặc kết hợp cả cửa sổ và cửa trời để chiếu sáng tự nhiên. Tuy nhiên, các hệ thống cửa này phải được thường xuyên lau chùi, bảo quản để đảm bảo đủ ánh sáng trong không gian sản xuất - kinh doanh.

Chiếu sáng tự nhiên là chưa đủ, vì vậy trong sản xuất - kinh doanh phải kết hợp sử dụng đúng đắn cả chiếu sáng tự nhiên và chiếu sáng nhân tạo. Sử dụng chiếu sáng nhân tạo có ưu điểm là con người có thể tạo ra sự chiếu sáng với độ rọi mong muốn ở bất kỳ đâu và thời điểm nào. Nhưng chiếu sáng nhân tạo có nhược điểm là đắt tiền, quang phổ của ánh sáng nhân tạo không tốt bằng ánh sáng tự nhiên. Có các phương thức chiếu sáng nhân tạo như sau:

- Chiếu sáng chung: Hệ thống chiếu sáng từ trên xuống cho trong cả gian phòng, khu vực phân xưởng... gây nên một cường độ sáng và một độ rọi nhất định trên toàn bộ mặt phẳng làm việc.

- Chiếu sáng cục bộ: Chia không gian lớn làm nhiều không gian nhỏ, mỗi không gian có một độ chiếu sáng khác nhau.

- Chiếu sáng hỗn hợp: Là phương thức chiếu sáng kết hợp giữa chiếu sáng chung và chiếu sáng cục bộ. Đây là phương thức chiếu sáng được sử dụng chủ yếu trong các khu vực trực tiếp sản xuất - kinh doanh.

Trong chiếu sáng nhân tạo người ta dùng hai loại phương tiện sau:

* Đèn sợi đốt: Loại đèn này có ưu điểm là rẻ tiền, dễ sử dụng, ánh sáng ổn định, có khả năng phát sáng tập trung với cường độ mạnh. Nhưng lại có nhược điểm là hiệu suất phát quang thấp, khi hoạt động sinh ra nhiệt độ.

* Đèn huỳnh quang: Loại đèn này có ưu điểm là hiệu suất phát sáng cao, nhiệt độ sinh ra khi đèn làm việc không cao lắm, thời gian sử dụng dài hơn và có thể tạo ra được màu ánh sáng cần thiết. Nhược điểm của loại đèn này là khó làm việc khi điện áp thay đổi, giá thành cao.

Để đảm bảo những yêu cầu về vệ sinh chiếu sáng, người ta qui định độ rọi tối thiểu của ánh sáng nhân tạo trên mặt phẳng làm việc, đó là tiêu chuẩn chiếu sáng mà ở mức độ đó làm việc sẽ không có hại về hoạt động thị giác.

2. Tiếng ồn

Trong sản xuất - kinh doanh, tiếng ồn là một nhân tố phổ biến của điều kiện lao động, càng ngày người ta càng phát hiện ra các tác hại của nó. Ngày nay, chống lại tiếng ồn không còn là một vấn đề lý luận mà đã trở thành một yêu cầu cấp bách của nhiều ngành sản xuất - kinh doanh.

Làm việc trong điều kiện tiếng ồn thì người lao động khó tập trung tư tưởng, lâu dần sẽ đau đầu, chóng mặt, mất ngủ, ăn không ngon, có hiện tượng cảm giác không chính xác, có thể dẫn tới bệnh thần kinh. Người ta đã thấy dưới ảnh hưởng của tiếng ồn từ 80 - 90 db thì áp lực trong vỏ não tăng, làm ức chế việc tiết dịch và nhu động dạ dày do đó tiêu hoá kém. Điều tra các công nhân làm việc lâu trong điều kiện tiếng ồn thấy tỉ lệ đau dạ dày khá cao.

Ngoài ra, tiếng ồn còn có thể làm tim đập nhanh hơn, huyết áp tăng cao. Điều rõ nhất là tiếng ồn làm giảm năng suất lao động của người công nhân. Theo số liệu điều tra của Viện Vệ sinh và Bệnh nghề nghiệp, thuộc Viện Hàn lâm y học Nga thì ảnh hưởng của tiếng ồn đến năng suất lao động của các công nhân phân loại sản phẩm như sau:

Bảng V.1. Tiếng ồn và năng suất lao động

Cường độ	Số sản phẩm được phân loại trong một ca		Số lỗi phân loại trong một ca	
	Trung bình	%	Trung bình	%
76	8200	100	250	2,5
80	8000	96	374	3,1
85	7800	86	516	6,6
90	7300	81	713	9,8
95	6750	75	919	15,0

Tác hại lớn nhất của tiếng ồn là đối với các cơ quan thính giác. Người ta chia tác hại cục bộ này thành 3 mức độ như sau:

- Thích nghi thính giác: Khi làm việc trong điều kiện tiếng ồn thì có hiện tượng là tai chỉ nghe được những tiếng có cường độ lớn (ngưỡng nghe tăng lên). Hiện tượng này sẽ mất đi sau 3 - 5 phút sau khi tách khỏi môi trường tiếng ồn.

- Mệt mỏi thính giác là mức độ cao hơn thích nghi thính giác, bởi vì khả năng thích nghi của thính giác chỉ có một giới hạn, vượt quá giới hạn đó thì sẽ mệt mỏi.

- Điếc nghề nghiệp: Khi làm việc trong điều kiện tiếng ồn lâu (từ 15 - 20 năm) thì thính giác kém dần và có thể

dẫn tới bị điếc hoàn toàn. Ngoài ra, tiếng ồn còn gây tổn thương cơ giới như thủng màng nhĩ. Trường hợp này thường gặp ở công nhân bắn mìn, các pháo thủ.

Để hạn chế tác hại của tiếng ồn, cần thực hiện các biện pháp chống tiếng ồn sau đây:

• Các biện pháp về tổ chức:

+ Khám sức khỏe và tuyển chọn những người có đủ sức khỏe để làm việc.

+ Thường xuyên khám để phát hiện ra những triệu chứng của mệt mỏi thính giác và những triệu chứng khác.

+ Bố trí những khu vực phát sinh tiếng ồn ở khu vực riêng biệt để hạn chế ảnh hưởng của nó trong phạm vi hẹp.

+ Có chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý. Những công nhân làm việc trong điều kiện có tiếng ồn nên có nhiều lần nghỉ ngắn (5 phút) trong ca ở nơi yên tĩnh để phục hồi chức năng.

+ Sử dụng các phương tiện phòng hộ cá nhân như chụp tai, nút tai để chống lại tiếng ồn.

• Các biện pháp kỹ thuật:

+ Thay thế công nghệ phát sinh nhiều tiếng ồn bằng công nghệ mới ít phát sinh tiếng ồn hơn (như thay búa hơi trong rèn đập bằng phương pháp cán, hoặc hàn...).

+ Lắp thiết bị chính xác, thường xuyên điều chỉnh sửa chữa để máy chạy được êm. Những máy phát sinh tiếng ồn lớn nên dùng chụp cách âm (ví dụ như, máy nghiền đá, nghiền quặng, máy mài sửa vật đúc...).

+ Trong điều kiện cho phép thay thế vật liệu làm thiết bị như: Thay kim loại bằng nhựa, gỗ chip...

+ Trong thiết kế, xây dựng nhà xưởng dùng vật liệu cách âm, xây tường dày, có lớp đệm không khí, cửa làm kín.

3. Rung động trong sản xuất - kinh doanh

Rung động là những dao động cơ học của thiết bị hay các bộ phận của nó xung quanh vị trí cân bằng theo tính tuần hoàn. Người ta chia rung động thành 3 loại tùy theo sự tác động của nó tới cơ thể của con người là:

- Rung động chung có ảnh hưởng đến toàn bộ cơ thể.

- Rung động cục bộ có ảnh hưởng tới bộ phận của cơ thể tiếp xúc trực tiếp với các thiết bị có rung động.

- Rung động hỗn hợp bao gồm cả rung động chung và rung động cục bộ. Đây là loại rung động phổ biến nhất trong thực tế.

Rung động có tác hại chung là:

+ Gây cảm giác mệt mỏi, khó chịu, buồn ngủ, thể trạng cơ thể giảm sút rõ rệt, thần kinh mỏi mệt hoặc rối loạn.

+ Làm rối loạn tuần hoàn, cảm giác và bài tiết.

+ Gây đau cơ, tổn thương các khớp.

+ Đối với phụ nữ rung động có thể dẫn đến sa các bộ phận, sảy thai bất thường.

+ Tác hại cục bộ của rung động là ảnh hưởng tới tứ chi. Làm việc lâu trong điều kiện rung động có thể dẫn tới các bệnh:

* Loạn thần kinh huyết quản tay. Bệnh này làm cho các ngón tay bị tê, cổ tay và cơ tay bị đau bàn tay nhợt nhạt, tay run run, kém cảm giác. Bệnh này thường thấy ở các công nhân sử dụng búa máy, đầm máy, khoan máy...

* Bệnh khớp xương, thường gặp nhất là ở khớp vai. Bệnh này làm cho bao khớp bị viêm, vôi hoá, kém linh hoạt hoặc khớp bị mòn, viêm xương sụn.

Các biện pháp chống rung động gắn liền với các biện pháp chống tiếng ồn đã nêu ở trên. Ngoài ra đối với rung động còn có thêm các biện pháp sau:

• Các biện pháp tổ chức:

+ Những người làm việc trong điều kiện rung động phải được kiểm tra sức khoẻ định kỳ, ít nhất là một lần trong năm.

+ Khi đã phát hiện ra triệu chứng đầu tiên của bệnh độ rung động thì phải chuyển sang môi trường làm việc khác có điều kiện lao động thuận lợi.

+ Không tuyển vào làm việc trong điều kiện rung động các đối tượng: Thiếu niên dưới 18 tuổi, phụ nữ có thai, người bị bệnh tim, lao chưa ổn định, loét dạ dày, rối loạn nội tiết, rối loạn phản xạ.

+ Trang bị giầy chống rung, găng tay cho công nhân làm việc tiếp xúc với các loại máy phát sinh rung động cục bộ như máy khoan, máy đầm, cưa tay, cưa máy...

• Những biện pháp kỹ thuật:

+ Đầu tư trang bị máy móc, thiết bị mới.

+ Có kế hoạch, chương trình cụ thể và thực hiện việc kiểm tra, bảo dưỡng thường xuyên máy móc thiết bị; sửa chữa, thay thế kịp thời các máy móc, bộ phận chi tiết máy móc làm việc không đảm bảo yêu cầu thông số kỹ thuật.

+ Các máy có rung động phải được đặt trên các bệ đàn hồi, cách ly bộ máy với nền. Tường trần bằng các vật liệu không truyền rung động như lie, cao su...

+ Trang bị ghế có đệm, lò xo chống rung cho người lao động làm các nghề có rung động lớn như: Lái xe, lái máy bay, máy xúc...

4. Vi khí hậu trong sản xuất - kinh doanh

Vi khí hậu là yếu tố thường gặp trong sản xuất - kinh doanh và có ảnh hưởng lớn tới khả năng làm việc và sức khoẻ của người lao động. Vi khí hậu được hiểu là khí hậu trong giới hạn của môi trường sản xuất - kinh doanh. Vi khí hậu trước tiên cũng là khí hậu của một vùng tự nhiên nhất định, ngoài ra nó còn chịu ảnh hưởng của các yếu tố của môi trường sản xuất - kinh doanh như: Nhiệt độ, bức xạ nhiệt, tia hồng ngoại, độ ẩm, sự lưu thông không khí.

Khi làm việc trong điều kiện vi khí hậu nóng thì các hệ thống của cơ thể như hệ thần kinh Trung ương, hệ tuần hoàn, hệ hô hấp... đều phải tăng cường hoạt động để chống nóng, đảm bảo cho cơ thể giữ được ở một nhiệt độ thích hợp. Nếu sự cố đó kéo dài và có hệ thống sẽ gây trạng thái bệnh. Làm việc trong điều kiện vi khí hậu nóng thì hiệu suất của lao động trí óc giảm rõ rệt. Đối với lao động chân tay thì tốc độ phản xạ và sự chú ý giảm sút, sự phối hợp các cử động kém chính xác nên tai nạn lao động dễ xảy ra, năng suất lao động thấp, cơ thể mỏi mệt, sút cân. Nếu vi khí hậu nóng, độ ẩm không khí cao cường độ bức xạ nhiệt lớn thì công nhân có thể bị say nóng hoặc say nắng. Các biện pháp chống tác hại lớn của vi khí hậu nóng có thể được phân làm 2 loại như sau:

- Các biện pháp kỹ thuật để giảm nhiệt độ gian sản xuất - kinh doanh:

- + Cách nhiệt các thiết bị có nhiệt độ cao.
- + Dùng màn nước để chống các tia bức xạ.
- + Cơ khí hoá các công việc ở nơi có nhiệt độ cao.
- + Thông gió để chống nóng.

- Các biện pháp tăng cường sức khoẻ của người lao động:

- + Xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý.
- + Có phòng nghỉ riêng cho người lao động để thực hiện chế độ nghỉ trong ca.
- + Trang bị các phương tiện phòng hộ cá nhân.
- + Khám sức khoẻ định kỳ cho người lao động.
- + Có chế độ ăn, hợp lý, đảm bảo nước uống đủ.

III. XÂY DỰNG CHẾ ĐỘ LÀM VIỆC VÀ NGHỈ NGƠI HỢP LÝ

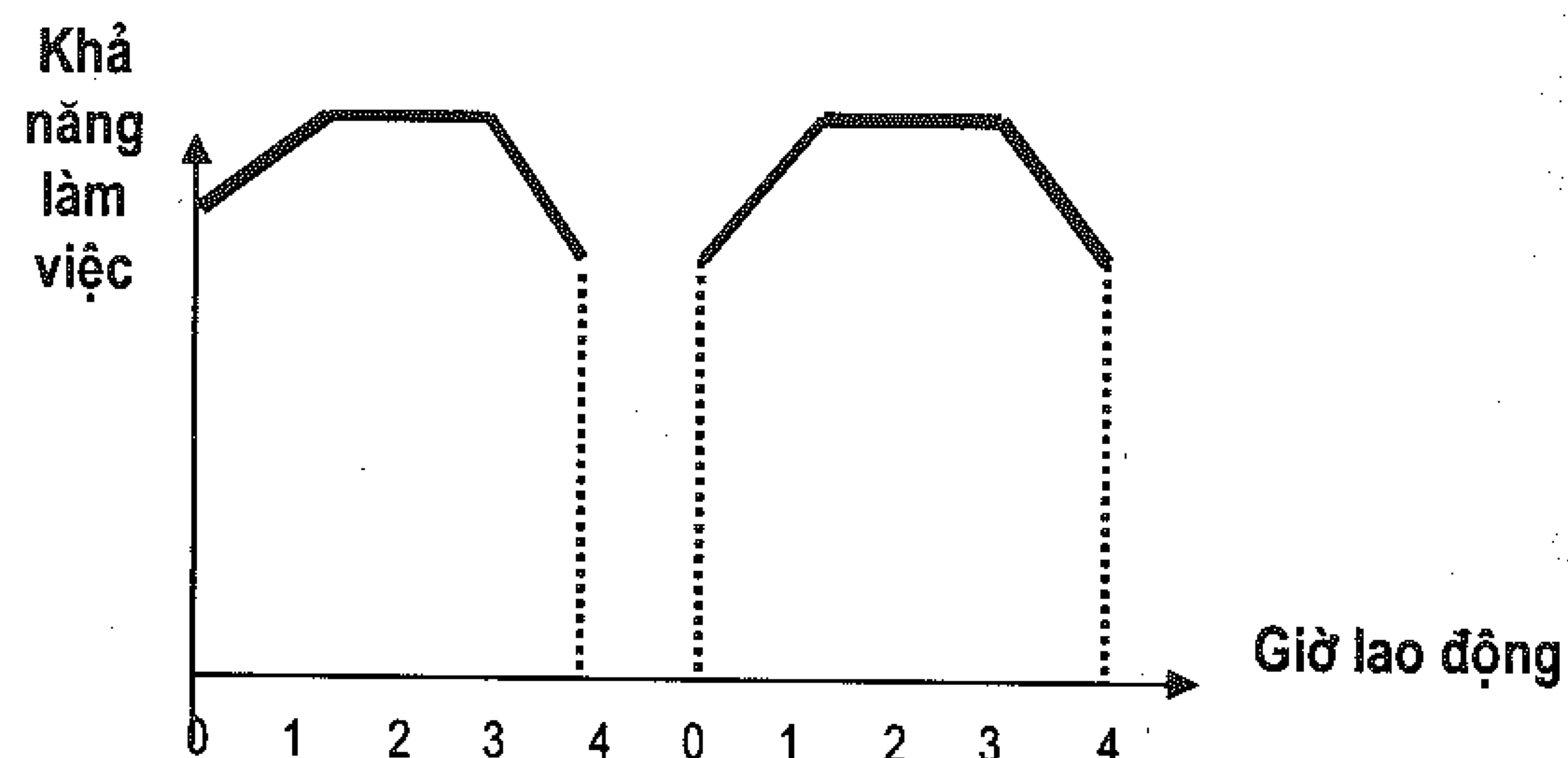
1. Khả năng làm việc và mối quan hệ của nó với chế độ làm việc và nghỉ ngơi

Khả năng làm việc của người lao động là khả năng để hoàn thành một khối lượng công việc nhất định với chất lượng công việc nhất định trong một thời gian nhất

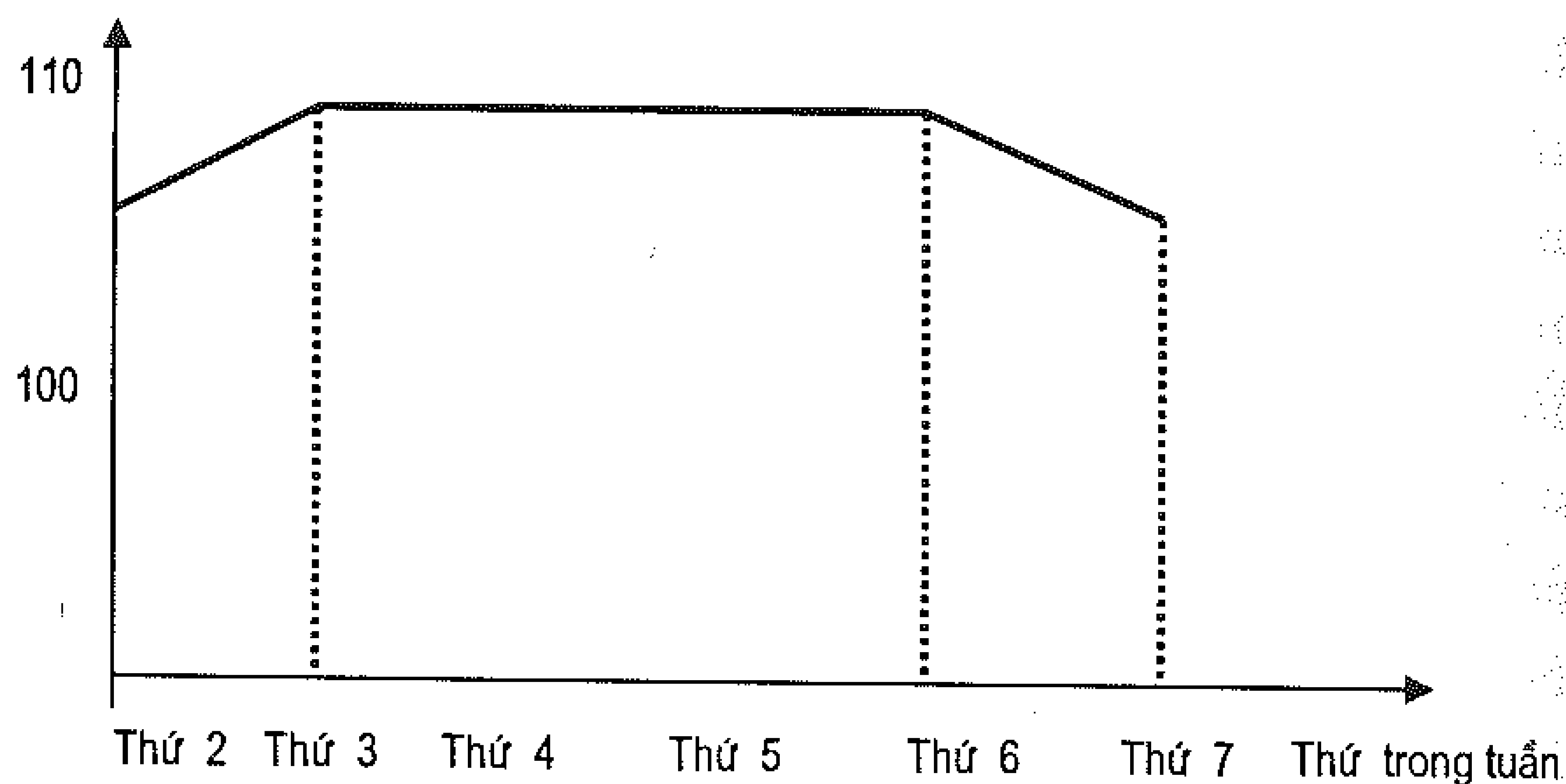
định. Chỉ tiêu cơ bản của khả năng làm việc là năng suất lao động, là số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc số lượng thời gian của công nhân hao phí để hoàn thành một đơn vị sản phẩm với một chất lượng nhất định. Khả năng làm việc của con người không phải là cố định mà nó thay đổi theo các thời kỳ làm việc khác nhau do tác động của hàng loạt nhân tố. Nguyên nhân chủ yếu của sự không ổn định khả năng làm việc là do những thay đổi các chức năng sinh lý và tâm lý trong cơ thể người lao động. Những thay đổi đó là sự phản ứng của cơ thể trước các tác nhân kích thích từ bên ngoài mà trước hết là các nhân tố của môi trường sản xuất - kinh doanh.

Khả năng làm việc của con người đạt tới mức độ tối ưu được các nhà sinh lý học xác định là vào các thời kỳ từ 8 đến 12h và 14 đến 17h theo giờ địa phương. Buổi tối khả năng làm việc suy giảm và ban đêm khả năng làm việc ở mức độ thấp nhất. Điều đó có liên quan đến qui luật về nhịp điệu sinh lý của con người trong một ngày đêm. Điều đó cũng cho phép chúng ta giải thích vì sao ca đêm năng suất lao động đạt thấp nhất và tai nạn thường hay xảy ra. Sau đây là biểu đồ thể hiện sự biến đổi khả năng làm việc của người lao động trong ngày (ca) làm việc và trong tuần làm việc:

Hình V.1. Đường cong khả năng làm việc trong ca



Hình V.2. Đường cong khả năng làm việc trong tuần. A line graph showing work capacity over a week. The y-axis has values 100 and 110. The x-axis is labeled 'Thứ trong tuần' (Day of the week) with markers for Thứ 2, Thứ 3, Thứ 4, Thứ 5, Thứ 6, and Thứ 7. The curve starts at 100 on Thứ 2, rises to 110 by Thứ 3, stays at 110 through Thứ 6, and then falls back to 100 by Thứ 7.



Khả năng làm việc của con người trong một ca được biểu thị trong hình V.1. là đường cong khả năng làm việc, đối với mỗi loại công việc khác nhau, mỗi con người cụ thể khác nhau thì xu hướng khả năng làm việc khác nhau. Sự khác nhau đó thể hiện ở chỗ:

- Độ dài thời gian đi vào ổn định khả năng làm việc.
- Thời điểm mệt mỏi xuất hiện.
- Độ dài thời gian làm việc có năng suất cao và ổn định.

Nhưng chúng có một điểm giống nhau cơ bản là khả năng làm việc đều có ba thời kỳ rõ rệt:

+ *Thời kỳ tăng khả năng làm việc:* Bắt đầu vào ca làm việc người lao động không đạt được ngay năng lực làm việc cao nhất. Cơ thể đòi hỏi phải có một thời gian thích nghi với công việc, tạo ra một nhịp điệu làm việc nhất định, thời kỳ này kéo dài từ 10 phút đến 1,5 giờ tùy theo dạng hoạt động lao động và đặc điểm sinh lý cá nhân của con người.

+ *Thời kỳ ổn định khả năng làm việc:* Sau thời kỳ tăng là thời kỳ khả năng làm việc ổn định ở mức độ cao. Trong thời kỳ này các quá trình sinh lý trong cơ thể con người diễn ra một cách nhịp nhàng và đồng bộ. Các chỉ tiêu sản xuất đạt được ở mức cao như năng suất lao động,

chất lượng sản phẩm. Thời kỳ này có thể kéo dài được từ 2 đến 2,5 giờ.

- *Thời kỳ giảm khả năng làm việc:* Sau kỳ ổn định, khả năng làm việc giảm dần. Trong thời kỳ này sự chú ý bị phân tán, các chuyển động chậm lại, số sai sót tăng lên, người lao động có cảm giác mệt và đói. Để phục hồi phải có thời gian để ăn uống và nghỉ ngơi.

Nửa ca làm việc sau (sau bữa ăn), đường cong khả năng làm việc cũng diễn biến tương tự nhưng có khác đôi chút là thời gian tăng khả năng làm việc ngắn hơn, khả năng làm việc ổn định đạt mức thấp hơn, thời gian giảm bắt đầu sớm hơn và dài hơn so với nửa ca đầu.

Nếu xem xét sự biến đổi của đường cong khả năng làm việc trong cả tuần cũng có tính qui luật như sự biến đổi đường cong khả năng làm việc trong ca; (hình V.2) trong 1 đến 2 ngày đầu diễn ra hiện tượng khả năng làm việc tăng dần. Vào giữa tuần chúng đạt trình độ tối đa sau đó giảm xuống. Đường cong khả năng làm việc cũng thay đổi tương tự đối với trong tháng và trong năm.

Trong mọi trường hợp ở mức độ này hay khác, khả năng làm việc giảm sút vào cuối kỳ là hậu quả của sự mệt mỏi trong cơ thể con người.

Như vậy, các nhân tố nào của sản xuất quyết định khả năng làm việc của con người? Tất cả các nhân tố của điều

kiện lao động như: Sự căng thẳng về thể lực, thần kinh; nhịp độ làm việc; tư thế lao động tính đơn điệu của lao động; các điều kiện vệ sinh phòng bệnh của môi trường; các điều kiện tâm lý và thẩm mỹ của lao động... đều có ảnh hưởng đến khả năng làm việc của người lao động, trong đó chế độ làm việc và nghỉ ngơi đóng một vai trò quan trọng.

Chế độ làm việc và nghỉ ngơi là trật tự luân phiên và độ dài thời gian của các giai đoạn làm việc và nghỉ giải lao được thành lập đối với mỗi dạng hoạt động lao động. Chế độ làm việc và nghỉ ngơi trong xí nghiệp bao gồm:

- Chế độ làm việc và nghỉ ngơi trong ca.
- Chế độ làm việc và nghỉ ngơi trong tuần.
- Chế độ làm việc và nghỉ ngơi trong trong tháng.

Ảnh hưởng của chế độ làm việc và nghỉ ngơi đến khả năng làm việc là ở chỗ, thời gian làm việc liên tục càng dài và thời gian nghỉ càng ít thì mức độ mệt mỏi, mức độ giảm khả năng làm việc càng lớn. Trong một ca làm việc thời điểm nghỉ ăn trưa có ảnh hưởng đến độ dài xuất hiện và tăng mệt mỏi của 1/2 ca làm việc đầu, còn độ dài thời gian nghỉ trưa lại có ảnh hưởng đến mức độ khôi phục khả năng làm việc ở 1/2 ca sau của ngày làm việc. Các nhà sinh lý học đã xác định rằng, hợp lý nhất trong ngày lao

động 8 giờ thì cho nghỉ ăn trưa sau 4 giờ làm việc. Nếu cho nghỉ ăn trưa vào lúc sự mệt mỏi đã hoàn toàn xuất hiện sẽ đòi hỏi nhiều thời gian để khôi phục lại khả năng làm việc và ngược lại, thời gian nghỉ sẽ ít đi nếu cho nghỉ ăn trưa khi mới xuất hiện những dấu hiệu đầu tiên của sự mệt mỏi. Ngoài ra, độ dài của những lần nghỉ ngắn, số lần cũng như tính chất của việc sử dụng thời gian nghỉ cũng có ảnh hưởng đáng kể đến khả năng làm việc.

Chế độ làm việc và nghỉ ngơi trong tuần cũng có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc của người lao động, vì nó chi phối số lượng ngày đi làm và trật tự luân phiên giữa làm việc và nghỉ ngơi khi đổi từ ca này sang ca khác. Chính vì thế cần phải có một chế độ đảo ca hợp lý.

Chế độ làm việc và nghỉ ngơi trong năm cũng có ảnh hưởng đáng kể đến khả năng làm việc của người lao động. Về mặt này độ dài và chu kỳ các lần nghỉ phép dài ngày qui định cho người lao động đóng một vai trò quan trọng.

Xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý dựa trên các thành tựu của khoa học và thực tế sản xuất - kinh doanh là một trong những vấn đề rất quan trọng của hoàn thiện tổ chức lao động trong doanh nghiệp, cơ quan. Nếu không chú ý đến vấn đề này thì không những nó làm giảm sút các chỉ tiêu kinh tế như: Năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, thời gian có ích, mà còn dẫn

đến các hiện tượng tăng bệnh tật, tai nạn lao động, tăng biến động lao động và ảnh hưởng đến thái độ lao động của người lao động.

2. Xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý

Tổ chức lao động trong bất kỳ tập thể nào cũng phải qui định rõ ràng thời gian làm việc và nghỉ ngơi. Trong nền kinh tế hiện đại có đặc trưng là trình độ phân công và hợp tác lao động phát triển ở mức cao, sử dụng các công nghệ phức tạp, vì vậy càng đòi hỏi phải xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý. Vì rằng, chế độ làm việc và nghỉ ngơi có ảnh hưởng đến tính đồng bộ của dây chuyền sản xuất - kinh doanh, ảnh hưởng đến tính liên tục của cả quá trình sản xuất - kinh doanh. Mặt khác, chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý là một phương tiện để khắc phục sự mệt mỏi, là một biện pháp để tăng năng suất lao động và bảo vệ sức khỏe người lao động. Nhiệm vụ của xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi là tối ưu hoá đường cong khả năng làm việc, tức là giảm bớt thời gian tăng và giảm khả năng làm việc, kéo dài tương ứng thời kỳ khả năng làm việc đạt ở mức độ cao và ổn định.

Xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý bao gồm các nội dung sau: Xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi trong ngày, xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi trong tuần, xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi trong năm.

a) Xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi trong ngày

Nội dung của xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi trong ngày bao gồm:

- Xác định thời gian bắt đầu và kết thúc ca làm việc một cách hợp lý: Thời gian bắt đầu và kết thúc ca làm việc có ảnh hưởng rất lớn đến khả năng làm việc. Căn cứ vào qui luật sinh học của con người, các nhà sinh lý học đã kết luận là: Không nên bắt đầu ca làm việc quá sớm và kết thúc quá muộn. Bởi vì như thế đều có ảnh hưởng xấu đến khả năng làm việc của con người. Đối với doanh nghiệp làm việc hai ca thì ca đầu nên bắt đầu từ 6h30, còn ca thứ hai cần kết thúc trước 24h. Đối với các doanh nghiệp bắt buộc phải áp dụng chế độ 3 ca thì ca thứ 3 cần phải bắt đầu trước 24 giờ.

- Xác định thời điểm và độ dài của thời gian nghỉ ăn cơm giữa ca: Người lao động không thể làm việc liên tục suốt ngày được. Mà cần phải có những gián đoạn để nghỉ ngơi và giải quyết các nhu cầu cá nhân. Trong thời gian nghỉ, nghỉ ăn giữa ca có một vai trò đặc biệt quan trọng, giờ nghỉ ăn cần phải đảm bảo vào khoảng giữa ca. Nếu thời gian lao động là 8h thì cần phải nghỉ ăn giữa ca sau khi làm việc được 4 giờ. Nhiều thí nghiệm đã chứng

minh bố trí giờ nghỉ, nghỉ ăn giữa ca lệch đi đều có ảnh hưởng đến khả năng làm việc của người lao động. Độ dài thời gian nghỉ phải đảm bảo khôi phục đủ sức lực của người lao động. Các nhà sinh lý học đã xác nhận rằng độ dài tối ưu của thời gian nghỉ ăn cơm giữa ca là từ 45 đến 60 phút.

- Xác định độ dài và số lần nghỉ ngắn trong ca làm việc: Khi xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi trong ngày cần hết sức chú ý đến các lần nghỉ ngắn trong ca làm việc. Trong thực tế ở các doanh nghiệp, những lần nghỉ ngắn này đều xuất hiện tự phát theo ý muốn người lao động. Việc nghỉ như thế đã không xuất phát từ những cơ sở khoa học và sẽ không có tác dụng khôi phục khả năng làm việc thậm chí trong nhiều trường hợp làm cho sản xuất - kinh doanh trở thành vô tổ chức, làm mất tính đồng bộ và liên tục của quá trình sản xuất - kinh doanh dẫn tới kết quả sản xuất giảm xuống. Do đó, việc qui định đúng số lần, độ dài và hình thức nghỉ cho các lần nghỉ ngắn trong ca có vai trò rất quan trọng. Việc xác định số lần, độ dài các lần nghỉ này phụ thuộc vào đặc điểm công việc, mức độ ảnh hưởng của điều kiện lao động. Do đó phải xác định đúng tổng số thời gian nghỉ bổ sung (ngoài thời gian nghỉ ăn giữa ca) sau đó mới phân bố thành các lần cho phù hợp. Có hai phương pháp xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi trong ngày.

• *Phương pháp cho điểm*

Xuất phát điểm của phương pháp này là từ điều kiện lao động, là nhân tố có ảnh hưởng quyết định tới khả năng làm việc. Vì vậy xác định độ dài thời gian nghỉ phải dựa trên cơ sở đánh giá phân tích ảnh hưởng của các yếu tố điều kiện lao động. Chính các yếu tố này làm giảm khả năng làm việc và gây mệt mỏi sớm. Nhưng trong sản xuất các nhân tố của điều kiện lao động rất nhiều, việc đánh giá chỉ tập trung vào các nhân tố có ảnh hưởng lớn nhất là:

- + Sự căng thẳng thể lực
- + Sự căng thẳng thần kinh
- + Nhịp độ công việc
- + Tư thế lao động
- + Tính đơn điệu của lao động
- + Vi khí hậu
- + Sự ô nhiễm môi trường không khí
- + Tiếng ồn
- + Rung động
- + Chiếu sáng

Các nhà khoa học đã nghiên cứu đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố điều kiện lao động đến khả năng làm

việc qua phân tích các số liệu thực tế, từ đó xác định được thời gian nghỉ tính bằng % so với tác nghiệp đối với mỗi mức độ của từng nhân tố đó. Các doanh nghiệp chỉ cần dựa vào bảng tiêu chuẩn thời gian nghỉ này (Bảng V.2) để xác định thời gian nghỉ hợp lý cho từng nơi làm việc, từng công việc trong doanh nghiệp của mình.

Bảng V.2: Bảng tiêu chuẩn thời gian nghỉ ngơi (tính bằng % so với thời gian tác nghiệp) phụ thuộc vào điều kiện lao động

Số TT	Các yếu tố	Đặc điểm của lao động		Thời gian nghỉ ngơi % so với thời gian tác nghiệp
		Trọng lượng di chuyển hay lực cần huy động	Tỷ trọng thời gian thực hiện	
1	Sự căng thẳng về thể lực	5 - 15 kg	< 0,5	1
			> 0,5	2
		16-30 kg	< 0,5	2- 3
			> 0,5	3- 4
		16-30 kg	< 0,5	5
			> 0,5	6
		31-50 kg	< 1/3	7
			> 1/3 < 0,5	8
		51- 80 kg	> 0,5	9

2	Sự căng thẳng về thần kinh	Làm việc trên các máy có bộ phận điều khiển đơn giản Xếp chi tiết thành đống Sửa chữa các thiết bị không ngắt dây điện (110V)	1-2
		- Công việc trên giàn giáo không che chắn Lái các loại xe, đổ khuôn, tiếp xúc với chất độc - Các công việc đặc biệt phức tạp, sử dụng các thiết bị đặc biệt chính xác cao. Sử dụng các chất nổ hoặc chất cháy nhanh	4
		- Làm việc phải tiếp xúc với các chất độc nặng - Làm việc trên cao có buộc dây	5
3	Nhịp độ công việc	20 động tác tay/phút; 10 động tác mình/phút. Công nhân chủ động tiến hành công việc của mình.	1
		21-40 động tác tay/phút; 11-21 động tác mình/phút. Tiến hành theo nhịp độ dây chuyền (hàng loạt nhỏ).	2
		> 40 động tác tay/phút; 11-21 động tác mình/phút. Nhịp độ theo nhịp độ dây chuyền (hàng loạt vừa)	3

4	Tư thế làm việc	Đứng hoặc ngồi suốt thời gian làm việc	1
		Đứng nhưng thường cúi	2
		Tư thế đặc biệt (nằm, quỳ)	3-4
5	Tính đơn điệu của công việc	Số thao tác lặp lại đến 180 thao tác/giờ	1
		Số thao tác lặp lại đến 180-300 thao tác/giờ	2
		Số thao tác lặp lại > 301 thao tác/giờ	3
6	Vi khí hậu	t°: 20° C-25° C; độ ẩm dưới 70%	1
		t°: 20° C-25° C; độ ẩm dưới 70%;	2
		Bức xạ nhiệt dưới 2,5 cal/cm ² phút t°: 31° C-35° C; độ ẩm dưới 70%;	3
7	Ô nhiễm không khí	Không khí chứa bụi không độc từ 35 - 50% đậm độ giới hạn cho phép	1
		Không khí chứa bụi không độc từ 51 - 60% đậm độ giới hạn cho phép Nếu chứa bụi độc thì chiếm 35% giới hạn cho phép.	2
		Bụi không độc chiếm 61-70% giới hạn cho phép. Nếu bụi độc thì 0,51- 0,7% lần cho phép, bụi không độc thì chiếm 85% giới hạn cho phép, lần bụi độc chiếm 70% giới hạn cho phép.	3

8	Tiếng ồn	Tần số thấp; Cường độ 70 db	1
		Tần số trung bình; Cường độ 55-60 db	
		Tần số cao; Cường độ 50-60 db	
		Tần số thấp; Cường độ 76-85 db	
		Tần số trung bình; Cường độ 71-75 db	2
		Tần số cao; Cường độ 61-70 db	
		Tần số thấp; Cường độ 81-100 db	
		Tần số trung bình; Cường độ 86-90 db	
		Tần số cao; Cường độ 71-85 db	3 - 4
9	Chiếu sáng	30 - 50 Lux	1 - 2
10	Rung động	Cục bộ hoặc chung. Thời gian chịu tác động của rung là dưới 1/2 ca	1

Các bước xác định thời gian nghỉ cụ thể của ca là:

+ Nghiên cứu phân tích các yếu tố điều kiện lao động của từng nơi làm việc thực tế và đối chiếu với bảng tiêu chuẩn để xếp chúng vào mức độ nào của bảng tiêu chuẩn (bảng V.2) từ đó xác định được tỷ lệ thời gian nghỉ theo từng yếu tố.

+ Lập bảng tổng hợp để xác định tổng số tỷ lệ thời gian nghỉ đã được xác định theo các yếu tố và tính ra thời gian nghỉ tuyệt đối cho cả ca làm việc.

+ Nghiên cứu để phân chia tổng số thời gian nghỉ của ca thành các lần nghỉ nhằm đề phòng mệt mỏi, giữ gìn khả năng làm việc và nâng cao năng suất lao động. Phương pháp này có ưu điểm là: đã tổng hợp các yếu tố chủ yếu của môi trường sản xuất và đã tiêu chuẩn hoá chúng thành một hệ thống thống nhất tạo điều kiện để đánh giá các điều kiện lao động và xác định tổng số thời gian nghỉ bổ xung trong ca một cách thống nhất. Nhưng phương pháp này cũng có nhược điểm là mới chỉ cố định ở 10 yếu tố chủ yếu, trong khi đó điều kiện lao động trong thực tế rất phong phú và đa dạng. Mặt khác, việc xác định thời gian nghỉ tính bằng % so với thời gian tác nghiệp chỉ có tính chất tương đối.

• *Phương pháp phân tích đường cong khả năng làm việc:*

Nếu đặc điểm của phương pháp đã nêu ở trên là xác định thời gian nghỉ dựa trên những tiêu chuẩn đã được thống nhất từ trước, thì đặc điểm của phương pháp này là xác định thời gian nghỉ nơi xuất phát từ chính những tài liệu của bản thân chế độ làm việc nghỉ ngơi và những điều kiện lao động thực tế. Cơ sở phương pháp luận của phương

pháp này là vận dụng qui luật tâm sinh lý, xã hội, kinh tế, kỹ thuật để phân tích đường cong khả năng làm việc, tìm ra những nguyên nhân làm biến đổi đường cong đó, và xác định các biện pháp cụ thể để tối ưu hoá đường cong khả năng làm việc. Cách thức tiến hành theo phương pháp này như sau: trước hết phải xây dựng đường cong khả năng làm việc thực tế ở mỗi dạng công việc, mỗi nơi làm việc trong các điều kiện lao động cụ thể. Để làm được việc này cần phải tiến hành những khảo sát thực tế, tìm những nguyên nhân làm ảnh hưởng đến đường cong khả năng làm việc như: điều kiện lao động, trạng thái tâm sinh lý người lao động, chế độ làm việc và nghỉ ngơi hiện hành, đánh giá đường cong khả năng làm việc và sự hợp lý của chế độ làm việc và nghỉ ngơi hiện hành, đề ra biện pháp cải tiến. Nội dung của chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý ở đây bao gồm các biện pháp nhằm rút ngắn thời gian uể oải lúc đầu ca, biện pháp kéo dài thời gian ổn định (có năng suất cao) ở nửa đầu của ca làm việc, biện pháp rút ngắn thời gian thấm mệt trước nghỉ ăn giữa ca; xác định thời gian nghỉ ăn giữa ca, và các lần nghỉ ngắn của nửa sau của ca cũng gồm những biện pháp tương tự.

b) Xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi trong tuần

Chế độ làm việc và nghỉ ngơi của người lao động trong một tuần gồm các nội dung chính sau đây:

- Đảm bảo cho người lao động trong một tuần ít nhất phải được nghỉ một ngày làm việc.

- Đảm bảo chế độ nghỉ hàng tuần, cần thiết phải thực hiện chế độ đảo ca (đã nêu trong chương III).

- Thực hiện quy định của Bộ luật Lao động về thời gian làm thêm giờ trong một tuần. Người sử dụng lao động huy động làm thêm giờ không quá 16 giờ/tuần, riêng đối với người lao động làm các nghề, công việc đặc biệt nặng nhọc độc hại, nguy hiểm không quá 12 giờ/tuần.

- Đảm bảo cho người lao động được hưởng lương làm thêm giờ vào ban đêm. Thời gian làm ban đêm theo Nghị định 195/CP của Chính phủ được tính như sau: Đối với các địa bàn từ Thừa Thiên - Huế trở ra phía Bắc được tính từ 22 đến 6 giờ, từ Quảng Nam - Đà Nẵng trở vào phía Nam được tính từ 21 giờ đến 5 giờ.

c) Xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi trong năm

Các nội dung chính của chế độ làm việc và nghỉ ngơi trong năm như sau:

- Xác định thời gian nghỉ phép năm: Thời gian nghỉ phép năm nhằm tạo điều kiện cho người lao động giải quyết các nhu cầu cá nhân và phục hồi khả năng lao động đã bị suy giảm. Vì vậy, nghề có điều kiện lao động ảnh

hưởng càng xấu và thâm niên nghề càng cao thì khả năng lao động của người lao động càng bị suy giảm, do đó thời gian nghỉ phép năm càng phải dài. Thời gian nghỉ phép năm của nghề có điều kiện lao động bình thường hiện nay theo quy định của Bộ luật Lao động là 12 ngày.

Thời gian nghỉ phép năm của nghề i tại năm thâm niên thứ j được xác định bằng công thức:

$$T_{nij} = 12 \times T_i \times K_{DKLD} \text{ (ngày)}$$

Trong đó:

12: Số ngày nghỉ tối thiểu trong một năm đối với người lao động làm việc trong điều kiện lao động bình thường (thuận lợi).

T_i : Số ngày nghỉ thêm trong năm ngoài số ngày nghỉ tối thiểu, theo quy định của Bộ luật Lao động hiện nay là sau năm năm làm việc cứ 5 năm làm việc tiếp theo thì được nghỉ thêm 1 ngày (< 5 năm thì $T_i = 1$).

K_{DKLD} : Hệ số về số ngày nghỉ thêm hàng năm do điều kiện lao động quyết định, trong điều kiện lao động bình thường thì hệ số này bằng 1.

- Người sử dụng lao động huy động người lao động làm thêm không quá 200 giờ trong một năm. Đối với các ngành sản xuất, gia công hàng xuất khẩu, bao gồm các

sản phẩm: Dệt, may, da, giày, chế biến thủy sản được tổ chức làm thêm từ trên 200 giờ đến 300 giờ/năm để giải quyết các công việc cấp bách, không thể trì hoãn do yêu cầu cấp thiết của sản xuất, hoặc do tính chất thời vụ của sản xuất, do yếu tố khách quan không dự liệu trước (phụ thuộc nguyên vật liệu, vật tư từ nước ngoài, sự cố công nghệ sản xuất, ảnh hưởng của thời tiết, tranh chấp thương mại...).

- Tổ chức các đợt an dưỡng (khoảng 1-2 tuần/năm) trong các kỳ nghỉ phép cho người lao động, để đảm bảo nghỉ ngơi phục hồi sức khỏe. Đặc biệt là đối với người lao động làm việc trong điều kiện lao động có các yếu tố nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm.

IV. MÀU SẮC, ÂM NHẠC CHÚC NẰNG VÀ LÀM XANH MÔI TRƯỜNG TRONG DOANH NGHIỆP

1. Màu sắc trong sản xuất - kinh doanh

Màu sắc trong sản xuất - kinh doanh là một vấn đề quan trọng của thẩm mỹ lao động. Các màu sắc khác nhau gây cho con người những cảm giác khác nhau, do đó tâm lý thần kinh, trạng thái sức khỏe, khả năng làm việc của công nhân trong một chừng mực nhất định phụ thuộc vào màu sắc tại nơi làm việc. Việc sơn màu ở tường, trần nhà,

đồ đạc, thiết bị... có thể tạo cho con người cảm thấy lạc quan hay bị ức chế, nóng hay mát... Màu sắc có thể tạo cảm giác thay đổi về chiều cao, chiều dài, chiều rộng của chỗ sản xuất - kinh doanh và sự khác nhau về trọng lượng của vật phẩm. Các màu da cam, vàng có kích thích mạnh gây cảm giác nóng ấm thúc đẩy hoạt động của cơ thể, tăng khả năng làm việc. Màu xanh lá cây gây cảm giác mát mẻ thư thái, giảm căng thẳng thị lực, gây cảm giác yên tâm. Các màu đen, xám gây cảm giác nặng nề, vất vả, chật hẹp. Màu trắng gây cảm giác nhẹ nhàng, sạch sẽ, lạnh.

Việc gây nên các cảm giác khác nhau màu sắc của bề mặt ảnh hưởng đến việc hấp thụ nhiệt. Màu đen, xám hấp thụ mạnh. Màu trắng, sáng phản xạ các tia nhiệt, việc hấp thụ nhiệt nhiều hay ít cũng có liên quan đến sức khỏe và khả năng làm việc của con người.

Ngoài tác dụng tạo ra các cảm giác khác nhau màu sắc trong sản xuất còn được sử dụng như một phương tiện thông tin. Người ta dùng màu sắc để tạo ra sự chú ý khác nhau của người lao động đến các dụng cụ lao động, các bộ phận máy móc thiết bị để đảm bảo an toàn lao động. Ý nghĩa về mặt thông tin của một số màu như sau:

- Màu đỏ là màu cấm, thể hiện dấu nguy hiểm.
- Màu vàng là màu nhắc nhở có thể xảy ra nguy hiểm.

- Màu xanh lá cây là màu thể hiện sự an toàn.
- Màu xanh thẫm là màu để chỉ dẫn các thông tin.

2. Âm nhạc chức năng trong sản xuất - kinh doanh

Âm nhạc chức năng trong sản xuất - kinh doanh được sử dụng để kích thích hoạt động lao động, giảm mệt mỏi và tăng khả năng làm việc đặc biệt là trong các môi trường sản xuất có tính đơn điệu. Âm nhạc chức năng có hai tác dụng.

- Tạo ra những xung động thần kinh tích cực của vỏ bán cầu đại não.
- Tạo ra những nhịp điệu nhất định.

Tuy nhiên, sử dụng âm nhạc chức năng trong sản xuất - kinh doanh phải dựa trên cơ sở khoa học nếu không sẽ không có hiệu quả hoặc gây ra tác hại. Người ta thường hay sử dụng âm nhạc đối với các công việc sản xuất mang tính chất dây chuyền với các đặc trưng công việc không phức tạp, đơn điệu hoặc đối với các công việc đòi hỏi sự tác động của cơ bắp một cách thường xuyên. Không sử dụng âm nhạc trong các công việc đòi hỏi sự chú ý cao như: Công việc kiểm tra, thí nghiệm, sửa chữa máy... hoặc các công việc trong điều kiện tiếng ồn lớn, mệt mỏi nhiều về thể lực.

Khi lựa chọn âm nhạc phải xét đến cường độ tiếng ồn, đặc điểm và nhịp điệu công việc, thành phần người lao động như: Giới tính, lứa tuổi và trình độ văn hoá.

Nhìn chung có các hình thức truyền thanh âm nhạc như sau:

- Âm nhạc gặp gỡ: Phát lúc đầu ca làm việc, gây trạng thái cảm xúc tích cực phấn chấn, làm cho người lao động nhanh chóng có nhịp độ hoạt động phù hợp với nhịp độ sản xuất - kinh doanh. Buổi này thường truyền những bản nhạc hành khúc, nhạc múa hoặc các bài hát có nhịp điệu rộn ràng, nốt nhạc trong sáng.

- Nhạc dự phòng và chống mệt mỏi: Nhạc này có tác dụng đề phòng sự xuất hiện mệt mỏi, kích thích thần kinh để kéo dài thời gian có khả năng làm việc cao của người lao động. Buổi này thường phát bản nhạc êm dịu, nhịp điệu chậm.

- Nhạc trước lúc kết thúc ca làm việc: Phát vào giờ cuối có tác dụng kích thích người lao động làm việc hết giờ. Nội dung và tính chất giống như nhạc chống mệt mỏi.

- Nhạc kết thúc: Phát sau khi kết thúc công việc. Nội dung cũng giống như nhạc gặp gỡ. Tác dụng của nó là tạo một trạng thái hưng phấn, cảm giác tích cực về ngày lao động đã qua và chờ đón ngày lao động sắp đến.

Nhạc chức năng sử dụng có hiệu quả chủ yếu đối với các công việc: Sản xuất dây chuyền, cơ khí hoá cao, tải trọng thể lực thấp, thực hiện đơn giản, mức độ tập trung chú ý không cao, nguyên công thời gian ngắn, công việc gia công cơ khí, rèn dập với loại hình sản xuất hàng khối và loạt lớn và tiếng ồn tại nơi làm việc thực hiện các loại công việc này không quá 75 db.

Đối với các loại công việc này có thể sử dụng chương trình nhạc chức năng sau đây:

+ Nhạc gặp gỡ: Loại nhạc hào hứng, khoẻ mạnh, hùng tráng kích thích tinh thần sảng khoái của công nhân để chuẩn bị vào làm việc. Truyền 15 phút trước khi bắt đầu ca làm việc.

+ Nhạc vào ca: Nhạc có nhịp điệu tăng hơn so với nhạc gặp gỡ giúp công nhân nhanh chóng bước vào khả năng làm việc ổn định. Truyền 10 phút kể từ khi bắt đầu ca.

+ Nhạc làm giảm mệt mỏi: Loại nhạc hoặc bài hát có nhịp điệu nhẹ nhàng, du dương, bay bổng (nhạc van, nhạc điệu focxtrốt...). Thời gian truyền 15 phút, truyền vào lúc 2,5 giờ kể từ khi bắt đầu làm việc.

+ Nhạc giúp cho công nhân tiếp tục bước vào làm việc với nhịp độ ổn định: Loại nhạc có tính chất vui khoẻ, hào

hứng, nhịp điệu cao. Thời điểm truyền: Sau nghỉ giữa ca và thời gian truyền 10 phút

+ Nhạc làm giảm mệt mỏi: Loại nhạc không lời hoặc bài hát có tính chất êm ái, nhẹ nhàng, du dương, bay bổng có nhịp điệu trung bình. Thời điểm truyền: 1,5 giờ trước khi kết thúc ca làm việc. Thời gian truyền 15 phút.

+ Nhạc kết thúc ca làm giảm mệt mỏi: Loại nhạc có tính chất tươi vui, hào hứng. Truyền 10 phút trước khi kết thúc công việc đến hết ca.

3. Làm xanh môi trường doanh nghiệp

Làm xanh môi trường doanh nghiệp là một trong những yếu tố thẩm mỹ công nghiệp. Nó có 3 tác dụng như sau:

- Trước hết nó giữ vai trò làm chức năng vệ sinh môi trường sản xuất - kinh doanh. Các cây xanh trong khu vực sản xuất sẽ góp phần tạo ra không khí trong sạch, làm giảm độ bụi, giảm tiếng ồn.

- Về mặt tâm lý: Nó tạo nên trạng thái xúc cảm lành mạnh cho công nhân sau giờ lao động mệt mỏi.

- Về mặt kiến trúc: Nó góp phần tạo ra những cảnh quan đẹp trong môi trường sản xuất - kinh doanh.

Việc bố trí các môi trường xanh không chỉ là ở chỗ trồng cây dọc các đường đi và khu vực quanh doanh nghiệp mà còn đặt các bồn hoa, cây cảnh bố trí ở các cửa sổ, lan can, dọc cầu thang, trước nhà nghỉ... để tạo ra những quang cảnh đẹp. Làm xanh môi trường doanh nghiệp ngày càng được chú ý, nhất là trong điều kiện sản xuất công nghiệp hiện đại.

Chương VI

**TỔ CHỨC LAO ĐỘNG CỦA LAO ĐỘNG
QUẢN LÝ TRONG DOANH NGHIỆP**

Tổ chức hợp lý hoạt động của những người lao động làm công việc quản lý sản xuất - kinh doanh có vai trò đặc biệt quan trọng trong nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp. Nó biểu hiện ở chỗ, những người lao động làm việc trong lĩnh vực quản lý sản xuất - kinh doanh là những người làm các công việc chiến lược, kế hoạch, chỉ đạo sản xuất - kinh doanh về tất cả các mặt: Công nghệ, tổ chức, kỹ thuật, marketing, tiêu thụ sản phẩm, hành chính... Tổ chức lao động hợp lý trong lĩnh vực quản lý có ý nghĩa lớn không chỉ với việc nâng cao năng suất lao động của bản thân lao động quản lý làm việc trong bộ máy quản lý, mà còn là biện pháp đảm bảo hiệu quả sản xuất chung của doanh nghiệp.

Về nguyên tắc, việc áp dụng tổ chức lao động trong lĩnh vực quản lý sản xuất - kinh doanh không khác so với tổ chức lao động trong lĩnh vực sản xuất trực tiếp.

Nhưng, do những đặc điểm riêng có của hoạt động lao động quản lý nên việc áp dụng các biện pháp tổ chức lao động trong lĩnh vực quản lý sản xuất - kinh doanh có những yêu cầu riêng và đòi hỏi những phương pháp tổ chức - kỹ thuật phù hợp.

**I. KHÁI NIỆM, NỘI DUNG VÀ ĐẶC ĐIỂM CỦA LAO ĐỘNG
QUẢN LÝ TRONG DOANH NGHIỆP ẢNH HƯỞNG
ĐẾN TỔ CHỨC LAO ĐỘNG**

1. Khái niệm

Xét theo quan điểm của lý thuyết hệ thống và lý thuyết quản lý thì đối với bất cứ doanh nghiệp nào cũng đều là một hệ thống được tạo thành từ hai hệ thống bộ phận là hệ thống quản lý và hệ thống bị quản lý.

Hệ thống quản lý bao gồm: Hệ thống các chức năng quản lý, hệ thống các bộ phận quản lý (các phòng, ban) và những cán bộ, nhân viên làm việc trong đó (làm công tác quản lý), hệ thống các mối quan hệ quản lý và hệ thống các phương tiện vật chất - kỹ thuật, các phương pháp quản lý cần thiết để giải quyết (quyết định) các công việc quản lý.

Hệ thống bị quản lý: Là hệ thống sản xuất bao gồm các phân xưởng, bộ phận sản xuất và toàn bộ lực lượng lao động, vật tư máy móc, phương tiện kỹ thuật và phương pháp công nghệ được bố trí và sử dụng trong đó.

Với tư cách là chủ thể quản lý, hệ thống quản lý doanh nghiệp tác động vào hệ thống bị quản lý (hệ thống sản xuất - kinh doanh) nhằm thống nhất hành động, đảm bảo mối quan hệ tương hỗ, thống nhất mục đích hoạt động của tất cả các bộ phận, các thành viên trong sản xuất - kinh doanh, để đảm bảo không ngừng phát triển các quá trình sản xuất - kinh doanh, sử dụng hiệu quả các nguồn dự trữ nguyên liệu và sức lao động của doanh nghiệp. Sự tác động hướng đích đó của quản lý được thực hiện thông qua các quá trình hoạt động lao động của các cán bộ, nhân viên làm việc trong bộ máy quản lý doanh nghiệp để thực hiện các chức năng quản lý.

Do đó, lao động quản lý được hiểu là tất cả những người lao động hoạt động trong bộ máy quản lý và tham gia vào việc thực hiện các chức năng quản lý.

Nhờ có hoạt động lao động của lao động quản lý mà các chức năng quản lý được thực hiện, làm cho quản lý trở thành một quá trình.

2. Phân loại lao động quản lý

Trong doanh nghiệp, lao động quản lý được phân loại theo hai tiêu thức sau:

2.1. Theo chức năng, vai trò đối với việc quản lý quá trình sản xuất - kinh doanh

Theo cách phân loại này thì toàn bộ lao động quản lý sản xuất được phân chia ra thành: Nhân viên quản lý kỹ thuật, nhân viên quản lý kinh tế, nhân viên quản lý hành chính.

• *Nhân viên quản lý kỹ thuật:* Là những người được đào tạo ở các trường kỹ thuật hoặc đã được rèn luyện trong thực tế sản xuất có trình độ kỹ thuật tương đương, được cấp trên có thẩm quyền thừa nhận bằng văn bản, đồng thời phải là người trực tiếp làm công tác kỹ thuật hoặc tổ chức, chỉ đạo, hướng dẫn công tác kỹ thuật trong xí nghiệp. Bao gồm:

- Giám đốc hoặc Phó giám đốc phụ trách kỹ thuật, quản đốc hoặc phó quản đốc phụ trách kỹ thuật, trưởng, phó phòng, ban kỹ thuật.

- Các kỹ sư, kỹ thuật viên, nhân viên làm ở các phòng, ban kỹ thuật.

• *Nhân viên quản lý kinh tế:* Là những người làm công tác lãnh đạo, tổ chức, quản lý các hoạt động sản xuất, kinh doanh của xí nghiệp như: Giám đốc hay Phó giám đốc phụ trách kinh doanh, kế toán trưởng, các cán bộ, nhân viên công tác ở các phòng, ban, bộ phận như: Kế hoạch, thống kê - kế toán tài vụ lao động - tiền lương, cung tiêu, điều độ v.v... của xí nghiệp.

• *Nhân viên quản lý hành chính:* Là những người làm công tác tổ chức, nhân sự, thi đua, khen thưởng, quản trị hành chính, văn thư đánh máy, tổng đài điện thoại, phiên dịch, phát thanh, lái xe con, liên lạc, bảo vệ thường trực, phòng chữa cháy, tạp vụ, vệ sinh, lái xe đưa đón công nhân đi làm v.v...

2.2. Theo vai trò đối với việc thực hiện chức năng quản lý

Theo cách phân loại này lao động quản lý được phân chia ra thành: Cán bộ lãnh đạo, các chuyên gia, nhân viên thực hành kỹ thuật.

Sự phân loại này xuất phát từ cơ sở thực tế là bất kỳ một chức năng quản lý nào cũng được tạo thành từ những công việc lãnh đạo (các công việc chỉ đạo, chỉ huy) và những công việc chuẩn bị thông tin cần thiết cho việc thực hiện các công việc lãnh đạo đó (các công việc kỹ thuật).

• *Cán bộ lãnh đạo:* Là những lao động quản lý trực tiếp thực hiện chức năng lãnh đạo, bao gồm: Giám đốc, Phó giám đốc, quản đốc và phó quản đốc, các trưởng ngành, đốc công, trưởng phó các phòng ban trong bộ máy quản lý của xí nghiệp (bao gồm cán bộ lãnh đạo các cấp của doanh nghiệp theo ngành dọc từ Ban Giám đốc xuống các phân xưởng và lãnh đạo các phòng ban chức năng trong bộ máy quản lý).

Các cán bộ lãnh đạo có nhiệm vụ: Lựa chọn, đào tạo và bố trí cán bộ; điều phối lao động, kiểm tra và điều chỉnh chu trình sản xuất - kinh doanh, thực hiện các chức năng quản lý hành chính, động viên tập thể lao động thực hiện kế hoạch sản xuất - kinh doanh và giáo dục chính trị, tư tưởng, văn hoá - tinh thần cho người lao động.

Hoạt động lao động của các cán bộ lãnh đạo là hoạt động thực hiện các công việc chủ yếu trong quá trình quản lý mà vấn đề cốt lõi là các quyết định quản lý (có tính chất tác nghiệp hay tính chất dài hạn) và tổ chức thực hiện các quyết định đó. Cán bộ lãnh đạo là những người trực tiếp thực hiện các chức năng quản lý chung.

• *Các chuyên gia:* Là những lao động quản lý không thực hiện các chức năng lãnh đạo trực tiếp mà thực hiện các công việc chuyên môn. Bao gồm: Các cán bộ kinh tế, kỹ thuật viên, cán bộ thiết kế và công nghệ và những người

cộng tác khoa học (nếu có) như: nhà toán học, tâm lý học, xã hội học... Nhiệm vụ của các chuyên gia là: Nghiên cứu, hoàn thiện và đưa vào áp dụng các phương pháp sản xuất - kinh doanh mới, quá trình công nghệ, định mức kinh tế - kỹ thuật, cũng như các hình thức và phương pháp tổ chức sản xuất, tổ chức lao động, tổ chức quản lý hợp lý... Phù hợp với chức năng được giao, các chuyên gia phải đề ra được những giải pháp tốt nhất và trình các giải pháp đó lên cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp. Các chuyên gia chính là những người làm các công việc cố vấn, hỗ trợ trực tiếp cho quá trình ra quyết định của cán bộ lãnh đạo và cũng chính là người giúp cán bộ lãnh đạo tổ chức thực hiện và kiểm tra sự đúng đắn của các quyết định quản lý. Một cách gián tiếp, hoạt động lao động của các chuyên gia cũng mang tính chất lãnh đạo.

• *Nhân viên thực hành kỹ thuật:* Là những lao động quản lý thực hiện các công việc đơn giản, thường xuyên lặp đi lặp lại, mang tính chất thông tin - kỹ thuật, phục vụ quản lý và bao gồm:

- Nhân viên làm công tác hạch toán và kiểm tra: Kỹ thuật viên kiểm định đo lường, nhân viên giao nhận, viết hoá đơn, nhân viên kế toán, nhân viên thanh toán, thủ quỹ, thủ kho...

- Nhân viên làm công tác hành chính, chuẩn bị tư liệu như: Kỹ thuật viên can in, kỹ thuật viên đánh máy chữ, kỹ

thuật viên sao chụp, kỹ thuật viên vẽ, nhân viên lưu trữ, nhân viên văn thư...

- Nhân viên làm công tác phục vụ quản lý: Kỹ thuật viên điện thoại, nhân viên bảo vệ, nhân viên cung ứng, nhân viên tạp vụ....

Nhiệm vụ của các nhân viên thực hành kỹ thuật là: Thực hiện thông tin ban đầu và xử lý chúng (hoàn thành các bản viết, các bản, biểu, bản vẽ, viết phiếu, sổ, phân loại, lưu trữ tài liệu...), truyền tin đến nơi nhận cũng như chuẩn bị và giải quyết các thủ tục hành chính đối với các loại văn bản khác nhau.

Sự phân loại trên cho thấy, muốn thực hiện được bất kỳ chức năng quản lý nào đều phải có hoạt động của cả ba loại lao động quản lý (lãnh đạo, chuyên gia, thực hành kỹ thuật). Do đó, quá trình quản lý là quá trình lao động, là sự thống nhất giữa hoạt động lao động của các cán bộ lãnh đạo, hoạt động lao động của các chuyên gia và hoạt động lao động của các nhân viên thực hành kỹ thuật. Việc thực hiện các chức năng quản lý chỉ có thể diễn ra trôi chảy và đạt hiệu quả cao nếu như đạt được sự kết hợp tác động hài hoà, thống nhất giữa hoạt động lao động của cả ba loại lao động quản lý đó.

Sự phân loại lao động quản lý (theo cả hai tiêu thức) có ý nghĩa quan trọng đối với việc nghiên cứu và đánh giá

cơ cấu tỷ lệ về số lượng và chất lượng của đội ngũ lao động quản lý, phù hợp với đặc điểm, quy mô và loại hình sản xuất của doanh nghiệp. Đồng thời, sự phân loại đó cho thấy, các loại lao động quản lý khác nhau sẽ có nội dung lao động khác nhau, do đó đòi hỏi phải có những yêu cầu về tổ chức lao động phù hợp.

3. Nội dung của lao động quản lý và những đặc điểm của nó có ảnh hưởng đến công tác tổ chức lao động

3.1. Nội dung của lao động quản lý

Các loại lao động quản lý khác nhau có chức năng lao động khác nhau, do đó mà có nội dung lao động rất khác nhau. Sự khác nhau đó là do sự khác nhau về tính chất của các chức năng quản lý quy định. Tuy nhiên, nội dung lao động của tất cả lao động quản lý các loại đều được tạo thành từ những yếu tố thành phần sau đây:

- *Yếu tố kỹ thuật:* Thể hiện ở sự thực hiện các công việc mang tính chất thiết kế và phân tích chuyên môn như: thiết kế, ứng dụng sản xuất mới, phân tích, thiết kế các phương án cải tiến công nghệ sản xuất, cải tiến tổ chức lao động...

- *Yếu tố tổ chức - hành chính:* Gồm các công việc tổ chức thực hiện các phương án thiết kế, các quyết định vào

thực tế như: lập kế hoạch, hướng dẫn, điều chỉnh, kiểm tra và đánh giá các phương án thiết kế, các quyết định.

- *Yếu tố sáng tạo:* Thể hiện ở sự thực hiện những công việc như: tìm tòi, phát minh ra các kiến thức, quyết định, phương pháp mới... để hoàn thành công việc.

- *Yếu tố thực hành giản đơn:* Thể hiện ở sự thực hiện các công việc đơn giản, được thực hiện theo các quy định, hướng dẫn có sẵn như các công việc có liên quan đến thu thập và xử lý thông tin, truyền tin và các công việc phục vụ quản lý.

- *Yếu tố hội họp và sự vụ:* Thể hiện ở việc tham gia các cuộc hội họp về chuyên môn, giải quyết các công việc có tính chất thủ tục (ký duyệt giấy tờ...).

Nội dung lao động của các nhân viên, viên chức quản lý đều chứa đựng 5 yếu tố thành phần này. Sự khác nhau chỉ là ở tỷ trọng thành phần của các yếu tố.

3.2. Các đặc điểm của lao động quản lý

Lao động của tất cả các nhân viên, viên chức quản lý đều mang những tính chất giống nhau. Những tính chất đó hợp thành những đặc điểm chung của lao động quản lý, là cơ sở để xác định tính chất đặc thù của các biện pháp tổ chức lao động áp dụng cho lao động quản lý. Những đặc điểm của lao động quản lý bao gồm:

• Lao động quản lý là hoạt động lao động trí óc và mang nhiều đặc tính sáng tạo. Đặc trưng chung của lao động quản lý là lao động trí óc. Đặc trưng chung đó chính là đặc điểm cơ bản dẫn đến những đặc điểm khác của lao động quản lý và những yêu cầu cần được lưu ý trong quá trình tổ chức lao động cho lao động quản lý các loại.

Lao động trí óc được định nghĩa là: “Sự tiêu hao sức lao động dưới tác động chủ yếu về các khả năng trí tuệ và thần kinh tâm lý đối với con người trong quá trình lao động”⁽¹⁾. Do đó, khi nói: “lao động quản lý là lao động trí óc”, có nghĩa là hoạt động lao động chủ yếu về trí óc.

Vì là hoạt động lao động chủ yếu về trí óc nên lao động quản lý mang đặc tính sáng tạo nhiều hơn so với lao động chân tay. Tính sáng tạo của hoạt động lao động quản lý được thể hiện ở hai mức độ:

- Sáng tạo độc lập: tạo ra các kiến thức, tri thức mới.
- Sáng tạo trong phạm vi nhiệm vụ đã được qui định trước: sáng tạo về cách thực hiện công việc.

Với đặc điểm là hoạt động lao động trí óc, hoạt động lao động quản lý đặt ra yêu cầu phải được tập trung tư

⁽¹⁾ Từ điển kinh tế “Lao động, giáo dục và xã hội” trang 43 - Nhà xuất bản Kinh tế - Béclin 1982.

tưởng, độc lập làm việc; yêu cầu nghiêm khắc, hợp lý về bố trí, tổ chức nơi làm việc, về điều kiện lao động, yêu cầu chiếu sáng, loại trừ tiếng ồn... còn đặc tính sáng tạo quyết định hiệu quả của công việc, đặc biệt đối với các cán bộ lãnh đạo và các chuyên gia. Do đó, các biện pháp tổ chức lao động phải nhằm tạo điều kiện phát huy đặc tính của lao động quản lý.

• Hoạt động lao động quản lý là hoạt động lao động mang đặc tính tâm lý - xã hội cao. Đặc điểm là lao động trí óc nên hoạt động lao động quản lý đặt ra yêu cầu cao về yếu tố thần kinh - tâm lý đối với người lao động, tức là đặt ra yêu cầu cao đối với khả năng nhận biết, khả năng thu nhận thông tin và các phẩm chất tâm lý cần thiết khác (tưởng tượng, trí nhớ, khả năng tư duy - logic, khả năng khái quát về tổng hợp...). Đồng thời trong quá trình thực hiện các công việc quản lý, các cán bộ, nhân viên quản lý phải thực hiện nhiều mối quan hệ giao tiếp qua lại với nhau, do đó yếu tố tâm lý - xã hội đóng vai trò quan trọng trong hoạt động lao động, ảnh hưởng tới nhiệt tình làm việc, chất lượng công việc và tiến độ thực hiện công việc của lao động quản lý.

Mặt khác, đối tượng quản lý ở đây là những người lao động và các tập thể lao động nên đòi hỏi hoạt động lao động quản lý phải mang tính tâm lý - xã hội giữa những người lao động với nhau.

Đặc điểm này đòi hỏi các biện pháp tổ chức lao động phải tạo ra những môi trường lao động thoải mái, dễ chịu, tạo ra bầu không khí tâm lý tốt trong các tập thể lao động cũng như phải chú ý đến những giới hạn về tâm lý - xã hội trong tổ chức lao động.

- Thông tin vừa là đối tượng lao động, kết quả lao động vừa là phương tiện lao động của lao động quản lý.

Trong quá trình lao động quản lý, đối tượng lao động không phải là các yếu tố vật chất thông thường, mà là các thông tin. Bằng hoạt động lao động của mình, lao động quản lý thu nhận và biến đổi các thông tin để phục vụ mục đích quản lý ở các cấp quản lý trong doanh nghiệp.

Những thông tin chưa được xử lý là đối tượng lao động của lao động quản lý còn những thông tin đã được xử lý chính là kết quả của hoạt động lao động của họ. Mặt khác, thông tin là phương tiện để hoàn thành nhiệm vụ của tất cả lao động quản lý các loại.

Đặc điểm này đặt ra yêu cầu cần phải tổ chức tốt công tác thông tin cho lao động quản lý, trang bị đầy đủ phương tiện để thu nhận, xử lý, cất giữ và truyền tin. Khi bố trí nơi làm việc phải lưu ý tính chất, tần số của các mối quan hệ công tác, chu trình xử lý tài liệu, đường đi của tài liệu.

- Hoạt động lao động quản lý có nội dung đa dạng, khó xác định và kết quả lao động không biểu hiện dưới dạng vật chất trực tiếp.

Đây là một đặc điểm nổi bật của hoạt động lao động quản lý và là một khó khăn cho công tác tổ chức lao động. Do nội dung công việc đa dạng, khó xác định và kết quả lao động không biểu hiện dưới dạng vật chất trực tiếp (không tính được bằng các số đo tự nhiên như chiếc, cái, kg...), nên hoạt động lao động quản lý là hoạt động lao động khó theo dõi, khó đánh giá và khó định mức. Đặc điểm này đòi hỏi trong tổ chức lao động phải có những phương pháp nghiên cứu, các phương án tổ chức phù hợp, các dạng mức lao động phù hợp.

- Trong hoạt động lao động quản lý, các thông tin, tư liệu được sử dụng cho việc hình thành và thực hiện các quyết định quản lý; một sai sót nhỏ trong hoạt động quản lý có thể dẫn tới ảnh hưởng lớn trong sản xuất, nên đòi hỏi các nhân viên, viên chức quản lý phải có tinh thần trách nhiệm cao.

Mặt khác, trong một ngày làm việc, lao động quản lý phải giải quyết nhiều công việc khác nhau trong nhiều tình huống và điều kiện cụ thể rất khác nhau nên đòi các nhân viên, viên chức quản lý phải có tính năng linh hoạt cao trong quá trình giải quyết nhiệm vụ. Điểm này dẫn tới

những yêu cầu đặc biệt khi tuyển và bồi dưỡng nhân viên, những lưu ý khi định mức lao động và yêu cầu xác định rõ trách nhiệm, quyền hạn trong công tác lao động.

4. Phân loại thời gian làm việc của lao động quản lý

Để nghiên cứu và phân tích tình hình tổ chức lao động trong lĩnh vực quản lý sản xuất, việc phân loại thời gian làm việc của lao động quản lý có ý nghĩa quan trọng.

Thời gian làm việc tổng cộng (danh nghĩa) của lao động quản lý được chia ra thành: thời gian làm việc và thời gian ngừng việc. Thời gian làm việc được hiểu là thời gian trong đó lao động quản lý thực hiện một công việc thuộc một chức năng quản lý đó. Thời gian ngừng việc là thời gian trong đó lao động quản lý không làm việc.

4.1. Thời gian làm việc

Thời gian làm việc được chia ra thành: thời gian làm công việc thuộc nhiệm vụ lao động và thời gian làm công việc không thuộc nhiệm vụ lao động.

- *Thời gian làm công việc thuộc nhiệm vụ lao động* là thời gian để thực hiện những công việc phù hợp với nhiệm vụ lao động đã được ghi trong văn bản.

- *Thời gian làm việc không thuộc nhiệm vụ lao động* là thời gian làm các công việc có liên quan đến nhiệm vụ của người khác.

Nếu xét trên giác độ nội dung của lao động thì thời gian làm việc của lao động quản lý được chia ra thành: thời gian chuẩn bị và kết thúc công việc, thời gian công tác chính (hay thời gian tác nghiệp) và thời gian phục vụ nơi làm việc.

• *Thời gian chuẩn bị và kết thúc công việc*: Là thời gian để thực hiện việc chuẩn bị và kết thúc một nhiệm vụ lao động. Đây là loại thời gian xảy ra trước khi bắt đầu và sau khi kết thúc việc thực hiện nhiệm vụ lao động, ví dụ như: nhận nhiệm vụ, báo cáo công việc đã hoàn thành, chuẩn bị các tài liệu, phương tiện kỹ thuật cần thiết trước khi làm việc và thu dọn chúng sau khi hoàn thành công việc...

• *Thời gian phục vụ nơi làm việc*: Là thời gian dành cho việc chuẩn bị và chăm sóc thường xuyên nơi làm việc, đảm bảo các điều kiện tổ chức, vật chất - kỹ thuật cần thiết để công việc có thể tiến hành được bình thường. Ví dụ: nhận và bàn giao ca, chuẩn bị các tài liệu, vệ sinh nơi làm việc, bảo dưỡng thường xuyên máy in, máy tính, máy fax... tại nơi làm việc.

• *Thời gian công tác chính* (thời gian tác nghiệp): là thời gian cần thiết trực tiếp để thực hiện nhiệm vụ lao động.

Do đặc điểm của hoạt động quản lý là hoạt động lao động trí óc với nội dung lao động rất phong phú, đa dạng, người lao động phải thực hiện nhiều loại công việc khác nhau nên thời gian tác nghiệp của lao động quản lý không được phân chia ra thời gian tác nghiệp chính và tác nghiệp phụ như đối với công nhân sản xuất. Tùy thuộc vào nội dung của các chức năng quản lý được đảm nhận mà thời gian công tác chính của lao động quản lý bao gồm một cơ cấu nhất định gồm 3 loại thời gian sau:

- Thời gian tổ chức, hành chính: Là hao phí thời gian cần thiết để tổ chức quá trình lao động và hướng dẫn kiểm tra công việc cũng như thời gian để giải quyết các công việc thủ tục hành chính (thời gian để trực tiếp thực hiện các tác nghiệp tổ chức, hành chính).

- Thời gian sáng tạo: Là thời gian dành cho việc phân tích tình hình thực tế, tìm tòi và đề xuất các giải pháp quản lý tối ưu; thời gian chuẩn bị cho các chương trình, dự án thiết kế mới hoặc thời gian để hình thành các kiến thức mới, các phát minh (thời gian để thực hiện các tác nghiệp sáng tạo).

- Thời gian làm công việc kỹ thuật: Là thời gian để thực hiện các công việc đơn giản, thường xuyên lặp đi lặp lại, có liên quan đến việc phục vụ thông tin cho các nơi làm việc và các bộ phận quản lý.

4.2. Thời gian ngừng việc

Thời gian ngừng việc gồm có 3 loại:

• *Thời gian dành cho nghỉ ngơi và nhu cầu cần thiết:* Là thời gian nghỉ để tránh mệt mỏi, đảm bảo khả năng làm việc bình thường, thời gian vệ sinh cơ thể và giải quyết các nhu cầu tự nhiên.

• *Thời gian ngừng việc do nguyên nhân tổ chức kỹ thuật:* Là thời gian ngừng việc do những rối loạn trong tiến trình lao động vì lý do tổ chức kỹ thuật, ví dụ như chuẩn bị công việc không đúng thời hạn, chuẩn bị nơi làm việc không đầy đủ, kịp thời, các phương tiện kỹ thuật không hoạt động bình thường...

• *Thời gian ngừng việc do vi phạm kỷ luật lao động:* Bao gồm thời gian đến muộn, nghỉ sớm trước giờ qui định, tự ý bỏ khỏi nơi làm việc vì lý do cá nhân...

Thời gian được tính trong định mức gồm có: Thời gian chuẩn bị kết thúc công việc, thời gian tác nghiệp (thời gian công tác chính), thời gian phục vụ nơi làm việc, thời gian nghỉ ngơi và nhu cầu cần thiết và một phần của thời gian làm công việc không thuộc nhiệm vụ lao động (thực tế cho thấy chiếm khoảng 5% so với thời gian ca làm việc là hợp lý). Thời gian không được tính trong định mức gồm có: thời gian ngừng việc do lý do tổ chức kỹ thuật, ngừng việc do vi phạm kỷ luật lao động và phần thời gian làm các công việc không thuộc nhiệm vụ lao động.

II. NHỮNG NỘI DUNG CHỦ YẾU CỦA TỔ CHỨC LAO ĐỘNG QUẢN LÝ TRONG DOANH NGHIỆP

1. Phân công và hợp tác lao động

1.1. Các hình thức phân công và hợp tác lao động

Phân công lao động trong lĩnh vực quản lý sản xuất - kinh doanh cho thấy sự phân chia toàn bộ công việc quản lý thành những phần việc nhỏ và trao cho các lao động quản lý có nghề nghiệp và trình độ phù hợp đảm nhận. Phân công lao động trong lĩnh vực quản lý sản xuất được thực hiện trên ba mặt: theo vai trò, ý nghĩa của công việc đối với quá trình quản lý sản xuất; theo đặc trưng của công việc và nội dung của quá trình lao động (theo công nghệ quản lý; theo mức độ phức tạp và tính trách nhiệm của công việc).

• *Phân công lao động quản lý theo vai trò, ý nghĩa của công việc đối với quá trình quản lý sản xuất:* Trong đó, toàn bộ các công việc quản lý được phân chia thành các chức năng quản lý (ví dụ: các chức năng quản lý trực tuyến, chức năng chuẩn bị sản xuất về công nghệ, chức năng kế hoạch hoá kinh tế kỹ thuật, chức năng hạch toán...). Hình thức phân công này biểu hiện dạng tổng quát nhất của sự phân chia các công việc quản lý trong doanh nghiệp, quyết định đặc thù cấu trúc tổ chức của

doanh nghiệp cũng như cơ cấu lao động quản lý về nghề nghiệp và trình độ chuyên môn.

Yêu cầu đối với hình thức phân công này là phải có sự phân chia chức năng, trách nhiệm và quyền hạn rõ ràng giữa các bộ phận và giữa các nhân viên quản lý, người thực hiện các chức năng phải có kỹ năng và kiến thức chuyên môn phù hợp, tỷ trọng thời gian để thực hiện các công việc ngoài chức năng so với tổng thời gian làm việc phải là nhỏ nhất.

• *Phân công lao động quản lý theo công nghệ quản lý:* Thực chất là phân chia toàn bộ công việc quản lý theo quá trình thông tin, trên cơ sở đó mà bố trí lao động có trình độ, nghề nghiệp phù hợp vào các khâu của quá trình thông tin để đảm bảo xử lý thông tin chính xác, nhanh chóng, đảm bảo chất lượng của các quyết định quản lý.

Kết quả của hình thức phân công này làm hình thành cơ cấu chuyên môn, nghề nghiệp, trình độ theo từng chức năng.

Yêu cầu đối với hình thức phân công này là không được bố trí lao động trái ngành nghề. Có nghĩa là công việc yêu cầu chuyên môn, nghiệp vụ nào thì phải bố trí người thực hiện đã được đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ đó hay nói cách khác, các lao động quản lý phải được làm việc

theo đúng ngành nghề đã được đào tạo. Điều đó đảm bảo chất lượng của công việc và sử dụng có hiệu quả sức lao động. Mặt khác, cần đảm bảo chuyên môn hoá lao động đối với các nhân viên, viên chức làm các công việc xử lý thông tin bằng cách bố trí thực hiện các bước công việc giống nhau với các phương tiện kỹ thuật chuyên dùng nhằm nâng cao năng suất lao động. Điều đó tạo điều kiện để thành lập các bộ phận chuyên môn hoá như trung tâm tính toán và thông tin...

• *Phân công lao động quản lý theo mức độ phức tạp:*
Trong đó toàn bộ công việc quản lý được phân chia ra thành những phần việc nhỏ và giao cho từng người thực hiện. Mức độ phức tạp của công việc được thể hiện ở các mức độ yêu cầu khác nhau về “chức trách”, “phải biết”, “yêu cầu về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ” được qui định trong bản “tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức”.

Yêu cầu của hình thức phân công này là phải bố trí lao động có trình độ chuyên môn và khả năng cá nhân phù hợp với yêu cầu của công việc.

Phân công lao động trong lĩnh vực quản lý đặt ra yêu cầu phải hợp tác lao động. Đó là sự phối hợp hoạt động giữa các cá nhân trong nội bộ nhóm tổ, giữa các nhóm tổ trong nội bộ bộ phận và giữa các bộ phận quản lý với nhau

nhằm thực hiện tốt các chức năng quản lý. Hợp tác lao động hợp lý biểu hiện ở sự thực hiện tốt các quan hệ phối hợp công tác khi thực hiện các công việc quản lý, các dự án, biện pháp tổ chức sản xuất - kinh doanh, tổ chức quản lý và tổ chức lao động, ở sự chấp hành các quan hệ báo cáo, cung cấp thông tin giữa các cá nhân và các bộ phận quản lý; ở việc tổ chức hợp lý các dòng thông tin trong bộ máy quản lý. Điều kiện để đảm bảo hợp tác lao động tốt là phải có sự phân định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn giữa các cá nhân, giữa các bộ phận quản lý, cũng như qui định rõ ràng các mối quan hệ phối hợp, báo cáo, cung cấp thông tin giữa họ với nhau.

Để đảm bảo phân công và hợp tác lao động có hiệu quả, khi thiết kế các phương án biện pháp cụ thể về tổ chức lao động cần phải chú ý tới các giới hạn cho phép về kinh tế, về tâm - sinh lý và về xã hội.

- Về kinh tế: Phân công và hợp tác lao động phải đảm bảo rút ngắn chu trình quản lý, nâng cao mức đảm nhận của lao động quản lý.

- Về tâm sinh lý: Phải chú ý tới khả năng tiếp nhận thông tin của con người. Những điều tra về tâm lý học cho thấy các chuyên gia chuyên giải quyết những nhiệm vụ cụ thể thì trong một giây có thể xử lý được từ 5 - 7 chữ số (từ

2 - 3 bit/giây) thời gian phản xạ trung bình đối với vật là 0,4 giây, với hình mẫu là 0,8 giây, với tín hiệu (lời nói) là 2,8 giây. Nếu công việc quản lý đòi hỏi phải tiếp nhận tín hiệu vượt quá những giới hạn trên thì hiệu quả quản lý sẽ giảm do không bảo đảm chất lượng thông tin.

- Giới hạn về xã hội là bảo đảm sự súc tích của nội dung lao động, bảo đảm tính sáng tạo và sự phù hợp với năng khiếu và sở thích của người lao động.

Thực hiện phân công và hiệp tác lao động trong bộ máy quản lý doanh nghiệp có thể được tiến hành theo hai giai đoạn có liên quan chặt chẽ với nhau như sau:

+ *Giai đoạn 1*: Tiến hành phân công lao động theo chức năng và thiết kế cơ cấu bộ máy quản lý doanh nghiệp hợp lý.

+ *Giai đoạn 2*: Xác định ranh giới nhiệm vụ rõ ràng giữa các nhân viên, viên chức trong từng đơn vị cấu trúc của bộ máy (trong từng bộ phận quản lý) cũng như xác định sự thống nhất về nghề nghiệp, trình độ của nhân viên, viên chức với yêu cầu về chuyên môn và mức độ phức tạp của công việc.

Trong đó, giai đoạn 2 chính là sự tiếp tục và cụ thể hoá của giai đoạn 1.

1.2. Các cơ sở phân công lao động quản lý

Phân công lao động theo chức năng phải được thực hiện trên cơ sở bản qui định về chức năng nhiệm vụ của doanh nghiệp, tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức doanh nghiệp và định mức lao động quản lý.

• *Bản quy định chức năng nhiệm vụ của các phòng, ban, bộ phận*

Bản qui định về chức năng nhiệm vụ là một bộ phận của nội qui doanh nghiệp, do doanh nghiệp soạn thảo phù hợp với các điều kiện tổ chức - kỹ thuật cụ thể của mình và lưu hành trong nội bộ doanh nghiệp. Bản qui định về chức năng được áp dụng cho các bộ phận quản lý (phòng, ban, nhóm, phân xưởng...) cho thấy các chức năng chủ yếu của bộ phận, các nhiệm vụ chủ yếu để thực hiện các chức năng đó, quyền hạn và trách nhiệm của bộ phận, các mối quan hệ giữa bộ phận đó với các bộ phận khác.

• *Tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức doanh nghiệp*

Tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức doanh nghiệp do doanh nghiệp soạn thảo, áp dụng đối với từng người lao động quản lý, nội dung gồm 3 phần:

Phần I: Chức trách, bao gồm những nhiệm vụ (công việc cụ thể) cần phải làm trong phạm vi chức năng, những qui định về trách nhiệm và quyền hạn.

Phần II: Phải hiểu biết, bao gồm phạm vi và yêu cầu về các kiến thức chuyên môn, tổ chức, hiểu biết về các nghị quyết, văn bản... cần thiết cho công việc.

Phần III: Yêu cầu về trình độ nghiệp vụ, bao gồm các yêu cầu về trình độ đào tạo chuyên môn, trình độ ngoại ngữ, yêu cầu về thâm niên nghề nghiệp.

Để xây dựng các tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức cần theo quá trình như xây dựng danh mục chức danh viên chức, xác định các nội dung của tiêu chuẩn như chức trách, các yêu cầu phải hiểu biết và yêu cầu về trình độ và thực hiện đánh giá độ phức tạp của viên chức. Phương pháp đánh giá độ phức tạp lao động của viên chức như sau:

- *Bước 1: Xác định tên và tiêu chuẩn chức danh viên chức:*

+ Tên, chức trách và những nhiệm vụ chủ yếu.

+ Yêu cầu về những kiến thức phải hiểu biết.

- Yêu cầu về những kỹ năng phải thực hiện.

- Yêu cầu về trách nhiệm trong công việc.

- *Bước 2: Xác định điểm đánh giá từng yếu tố*

Yếu tố A1: Trình độ chuyên môn nghiệp vụ

Mức phức tạp	Trình độ học vấn và chuyên môn nghiệp vụ tối thiểu cần thiết	Điểm
1	Tốt nghiệp phổ thông cơ sở.	1 - 5
2	Tốt nghiệp PTCS và qua đào tạo một lớp nghiệp vụ ngắn hạn.	6 - 30
3	Tốt nghiệp phổ thông trung học.	31 - 50
4	Tốt nghiệp PTTH và qua một lớp nghiệp vụ ngắn hạn.	51 - 110
5	Tốt nghiệp sơ cấp chuyên nghiệp.	111-150
6	Tốt nghiệp trung học chuyên nghiệp.	151-170
7	Tốt nghiệp đại học.	171-190
8	Tốt nghiệp trên đại học.	191-200

Yếu tố A2: Thâm niên nghề nghiệp

Mức	Thâm niên nghề nghiệp tối thiểu cần thiết	Điểm
1	Công việc làm được ngay không cần thâm niên.	1 - 5
2	Công việc giản đơn yêu cầu thâm niên 6 tháng.	6 - 20
3	Công việc đòi hỏi thành thạo yêu cầu 1 năm thâm niên.	21 -35
4	Đòi hỏi phải am hiểu, thành thạo cao yêu cầu 3 năm thâm niên.	36 -70
5	Đòi hỏi am hiểu rộng nhiều lĩnh vực yêu cầu 5 năm thâm niên.	71- 85
6	Đòi hỏi phải tổng hợp, phân tích, am hiểu và thành thạo nhiều lĩnh vực yêu cầu 10 năm thâm niên.	86- 90
7	Đòi hỏi phải tổng hợp, phân tích, am hiểu và thành thạo nhiều lĩnh vực trong và ngoài nước yêu cầu trên 10 năm thâm niên.	91-110

Yếu tố A3: Cải tiến, phát minh, sáng chế

Mức phức tạp	Yêu cầu về khả năng sáng tạo tối thiểu cần thiết	Điểm
1	Công việc thụ động không đòi hỏi sáng tạo.	3 - 10
2	Công việc đòi hỏi phải cải tiến, sáng kiến.	11 - 30
3	Đòi hỏi phải chủ động cải tiến, luôn phát minh, sáng chế.	31 - 95

Yếu tố A4: Hợp tác và phối hợp công tác

Mức phức tạp	Yêu cầu hợp tác, phối hợp tối thiểu cần thiết	Điểm
1	Công việc độc lập không đòi hỏi phối hợp.	3 - 5
2	Đòi hỏi phải cộng tác với nhiều người trong cơ quan.	6 - 20
3	Đòi hỏi phải cộng tác với nhiều người ngoài cơ quan.	21 - 30
4	Công việc đòi hỏi phải hợp tác quốc tế.	31 - 45

Yếu tố B1: Trách nhiệm trong công tác

Mức	Yêu cầu về tinh thần trách nhiệm tối thiểu cần thiết	Điểm
1	Công việc không yêu cầu trách nhiệm đối với quá trình và kết quả công tác.	1 - 5
2	Công việc đòi hỏi có trách nhiệm với một bộ phận.	6 - 30
3	Công việc đòi hỏi có trách nhiệm cao.	31 - 60
4	Việc đòi hỏi có trách nhiệm với tính mạng và tài sản.	61 - 120

Yếu tố B2: Trách nhiệm về tài sản

Mức	Yêu cầu trách nhiệm đối với giá trị tài sản	Điểm
1	Phải có trách nhiệm với tài sản giá trị dưới 1 triệu.	3 - 5
2	Phải có trách nhiệm với tài sản giá trị 1 đến dưới 5 triệu.	6 - 20
3	Phải có trách nhiệm với tài sản giá trị 5 đến 10 triệu.	21 - 35
4	Phải có trách nhiệm với tài sản giá trị trên 10 triệu.	36 - 60

Yếu tố B3: Trách nhiệm đối với tính mạng con người

Mức	Yêu cầu trách nhiệm đối với tính mạng con người	Điểm
1	Công việc không liên quan sức khỏe và tính mạng con người.	1 - 5
2	Công việc có ảnh hưởng đến sức khỏe và tính mạng con người.	6 - 30
3	Công việc ảnh hưởng lớn đến sức khỏe và tính mạng con người.	31 - 60
4	Công việc ảnh hưởng rất lớn đến sức khỏe tính mạng con người.	61 - 96

Yếu tố B4: Trách nhiệm đối ngoại

Mức	Yêu cầu trách nhiệm đối ngoại	Điểm
1	Công việc độc lập không đòi hỏi tiếp xúc với đơn vị khác.	1 - 5
2	Công việc liên quan đến nhiều bộ phận trong cơ quan.	6 - 10
3	Công việc liên quan nhiều bộ phận trong và ngoài cơ quan.	11 - 15
4	Có liên quan nhiều cấp, nhiều ngành và hợp tác quốc tế.	16 - 24

Yếu tố C1: Độ căng thẳng về thể lực

Mức	Yêu cầu về mức căng thẳng thể lực tối thiểu cần thiết	Điểm
1	Tư thế lao động thoải mái, không mang vác nặng.	1 - 5
2	Tư thế lao động đứng, không mang vác nặng.	6 - 30
3	Tư thế không thuận lợi, thường xuyên mang vác từ 1-5kg.	31 - 50
4	Tư thế rất không thuận lợi, luôn mang vác trên 5kg	51 - 65

Yếu tố C2: Độ căng thẳng về trí lực

Mức căng thẳng	Yêu cầu về mức căng thẳng trí lực tối thiểu cần thiết	Điểm
1	Công việc không đòi hỏi nghiên cứu, suy nghĩ.	1 - 5
2	Công việc phải suy nghĩ, xử lý các thông tin đơn giản.	6 - 30
3	Công việc đòi hỏi thường xuyên nghiên cứu, suy nghĩ tập trung và xử lý các thông tin ở mức trung bình.	31 - 50
4	Công việc phải nghiên cứu tập trung suy nghĩ và xử lý những thông tin phức tạp.	51 - 85

Yếu tố C3: Độ căng thẳng về thần kinh tâm lý xúc cảm

Mức căng thẳng	Yêu cầu về mức căng thẳng thần kinh tâm lý xúc cảm	Điểm
1	Công việc thoải mái, không căng thẳng.	5 - 10
2	Công việc phải thường xuyên tập trung theo dõi.	11 - 30
3	Công việc phải tập trung chú ý theo dõi có ảnh hưởng lớn đến thần kinh tâm lý xúc cảm.	31 - 60
4	Công việc đòi hỏi phải tập trung cao độ liên tục.	61 - 100

Nguồn của các bảng yếu tố đánh giá phức tạp viên chức: "Phương pháp đánh giá độ phức tạp lao động viên chức, Viện KHLĐXH, 1990".

Bước 3: Tổng hợp kết quả đánh giá:

Bảng tổng hợp kết quả đánh giá độ phức tạp lao động viên chức

TT	Chức danh viên chức	Số điểm các yếu tố										
		A				B				C		
		A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Bảng tổng hợp hệ số mức độ phức tạp lao động viên chức

TT	Chức danh viên chức	Tổng số điểm	Hệ số độ phức tạp	Ghi chú
1	
2	

Mức độ phức tạp lao động của nhân viên tạp vụ được chọn làm chuẩn là 1. Hệ số mức độ phức tạp của các chức danh khác được xác định bằng cách lấy tổng điểm của chức danh đó chia cho tổng điểm của nhân viên tạp vụ.

• *Định mức lao động quản lý*

Định mức lao động quản lý là cơ sở quan trọng dùng trong tổ chức lao động của lao động quản lý doanh nghiệp. Do những đặc điểm của hoạt động lao động quản lý nên định mức các công việc quản lý phức tạp hơn định mức các công việc sản xuất - kinh doanh. Nhiệm vụ của định mức lao động quản lý là xác định lượng lao động của từng dạng công việc, xác định số lượng người cần thiết.

Việc xác định lượng lao động của từng dạng công việc nhằm thực hiện sự phân công lao động hợp lý, trả lương theo số lượng và chất lượng lao động, phân tích sự hợp lý của các quá trình lao động, phân tích mức năng suất lao động, xác định nhu cầu về các phương tiện kỹ thuật và để

tính giá thành công việc thực hiện; còn việc xác định số lượng người cần thiết là để định ra những cân đối hợp lý giữa các loại nhân viên, viên chức, xây dựng bộ máy quản lý hợp lý, kế hoạch hoá biên chế và quỹ lương cần thiết, bảo đảm tổ chức lao động quản lý đạt hiệu quả cao.

Để định mức lao động, chia lao động quản lý ra thành ba nhóm sau đây:

- Những viên chức mà khối công việc của họ có thể tiêu chuẩn hoá được. Ví dụ nhân viên đánh máy, can in bản vẽ.

- Nhóm cán bộ mà số lượng cần thiết được tính bằng mức quản lý (quản lý theo đối tượng).

- Nhóm cán bộ mà số lượng xác định bởi những nhân tố khác, xuất phát từ đặc điểm chức năng và nhiệm vụ họ phải thực hiện (mức nhiệm vụ).

Để định mức cho nhóm thứ nhất thường sử dụng các loại mức thời gian, mức sản lượng (số bản vẽ, số biểu mẫu, số trang đánh máy trong một giờ hoặc một ngày...), mức phục vụ (số cán bộ công nhân viên điều độ phục vụ, số thiết bị hoặc đơn vị phức tạp sửa chữa mà tổ trưởng sửa chữa phụ trách...).

Số lượng nhân viên, viên chức nhóm thứ hai được xác định dựa trên mức quản lý. Mức quản lý là số người hoặc

số bộ phận do một người hoặc một nhóm người lãnh đạo phụ trách với trình độ lành nghề phù hợp về trong điều kiện tổ chức - kỹ thuật nhất định (Giám đốc và các Phó giám đốc, quản đốc và các phó quản đốc, đốc công... (ví dụ, cứ 25 công nhân có một đốc công, 3 đốc công cử một đốc công trưởng, hai đốc công trưởng có một quản đốc...)).

Nhóm thứ ba được xác định bằng các mức nhiệm vụ, ví dụ như mức nhiệm vụ cho viên chức phòng đào tạo, phòng tổ chức nhân sự...

Trong định mức lao động quản lý, người ta thường dùng một dạng mức khác gọi là mức tương quan. Mức tương quan là mối quan hệ giữa số lượng nhân viên, viên chức của trình độ lành nghề này hoặc chức vụ này phù hợp với một nhân viên, viên chức của trình độ lành nghề hoặc chức vụ khác trong những điều kiện tổ chức - kỹ thuật nhất định. Thí dụ, một kỹ sư cần ba kỹ thuật viên, một kỹ sư với ba trung cấp... Để xác định nhu cầu cán bộ theo từng chức năng quản lý cần phải dựa trên cơ sở phân tích toán học các yếu tố ảnh hưởng đến lượng lao động thực hiện chức năng đó. Thí dụ: Công thức tiêu chuẩn để tính số lượng cán bộ của phòng tổ chức lao động và tiền lương của các doanh nghiệp cơ khí được xác định phụ thuộc vào số lượng công nhân viên chức của doanh nghiệp...

Để định mức lao động quản lý áp dụng các phương pháp định mức như: Phương pháp phân tích khảo sát dựa vào việc nghiên cứu những hao phí thời gian làm việc; phương pháp phân tích dựa vào tài liệu thống kê ban đầu và số lượng hiện trạng nhân viên, viên chức trong bộ máy quản lý; đối với lao động lãnh đạo và các chuyên gia có thể dùng tiêu chuẩn số lượng và tiêu chuẩn quản lý để tính số lượng lao động lãnh đạo, chuyên gia theo từng chức năng và toàn bộ hệ thống quản lý.

2. Tổ chức nơi làm việc

2.1. Khái niệm và phân loại nơi làm việc của lao động quản lý

• Khái niệm

Nơi làm việc của lao động quản lý là đơn vị thấp nhất về tổ chức trong doanh nghiệp mà ở đó xảy ra hoạt động lao động của lao động quản lý để thực hiện các chức năng quản lý.

• Phân loại nơi làm việc của lao động quản lý

Để tổ chức tốt nơi làm việc cho lao động quản lý, trước hết cần tiến hành phân loại như sau:

- Theo tư thế lao động, nơi làm việc của lao động quản lý gồm hai loại: nơi làm việc ngồi (phổ biến ở hầu hết các

loại lao động quản lý), nơi làm việc đứng - ngồi ở một số lao động quản lý thực hiện những công việc đặc biệt (vẽ kỹ thuật, thiết kế...).

- Theo mức độ chuyên môn hoá, nơi làm việc của lao động quản lý được chia thành:

* Nơi làm việc chuyên môn hoá: Là nơi làm việc được thiết kế cho những loại công việc đặc biệt như nơi làm việc của giám đốc, phó giám đốc, kỹ sư thiết kế, nhân viên đánh máy, thư ký...

* Nơi làm việc vạn năng (hay nơi làm việc thông thường) là những nơi làm việc không có yêu cầu đặc biệt về trang bị, bố trí và điều kiện lao động như nơi làm việc của hầu hết các chuyên gia, nhân viên thực hành về kinh tế, hành chính.

- Theo tính chất ổn định về địa điểm, nơi làm việc của lao động quản lý được chia thành:

* Nơi làm việc cố định: Là nơi làm việc trong đó người lao động được cố định vào một nơi làm việc, bao gồm hầu hết các nơi làm việc của lao động quản lý.

* Nơi làm việc di động: Là nơi làm việc của một số nhân viên phục vụ như: nhân viên tạp vụ vệ sinh, nhân viên chuyển tài liệu, thư từ...

- Theo sự ổn định về thời gian, nơi làm việc của lao động quản lý được chia thành:

* Nơi làm việc liên tục: Là nơi làm việc luôn gắn liền với những người lao động cụ thể, bao gồm hầu hết các nơi làm việc của lao động quản lý.

* Nơi làm việc tạm thời: Là nơi làm việc không gắn liền với những người lao động cụ thể mà được thiết kế dành cho những nhu cầu làm việc tạm thời trong một thời gian (ví dụ: phòng đọc chậm để ghi băng...).

- Theo số lượng người làm việc, nơi làm việc của lao động quản lý được chia thành:

* Nơi làm việc cá nhân: Tại đó có một người làm việc, bao gồm hầu hết các nơi làm việc trong lĩnh vực quản lý.

* Nơi làm việc tập thể, tại đó có nhiều người cùng làm việc. Ví dụ nơi làm việc của phòng, ban...

2.2. Nội dung tổ chức nơi làm việc của lao động quản lý

Mỗi nơi làm việc đều có những yêu cầu khác nhau về tổ chức nhưng nói chung nội dung của tổ chức nơi làm việc thường bao gồm các vấn đề sau:

• Trang bị cho nơi làm việc các thiết bị, phương tiện công cụ cần thiết theo yêu cầu của nhiệm vụ và chức năng lao động. Bao gồm:

- Các đồ gỗ văn phòng như bàn ghế làm việc, bàn ghế tiếp khách, bàn ghế để hội họp, bàn vẽ, bàn đánh máy, tủ đựng tài liệu và tủ đựng đồ dùng cá nhân, các loại giá đựng hoặc treo tài liệu...

- Các loại máy móc công nghệ cần thiết cho công việc như máy in, máy sao chụp, máy vẽ, máy tính...

- Các thiết bị văn phòng và công cụ lao động khác như máy tính bỏ túi, tài liệu hướng dẫn, sách tham khảo, tra cứu sử dụng trong quá trình làm việc, các biểu mẫu, mẫu giấy in sẵn...

- Các phương tiện văn phòng phẩm như bút chì và bút viết thông thường, tẩy, ghim, kẹp, con dấu, hộp dấu, lịch, phiếu hẹn thời gian, các loại giấy viết, dao rọc giấy...

- Phương tiện thông tin, liên lạc điện thoại, máy fax, chuông bấm, đèn hiệu...

- Các phương tiện vệ sinh, sinh hoạt.

• Bố trí các phương tiện, công cụ, trang thiết bị tại nơi làm việc trong mối quan hệ với các nơi làm việc với nhau trong nội bộ bộ phận (phòng, ban) cũng như với các bộ phận quản lý trong doanh nghiệp.

Nội dung cụ thể của trang bị và bố trí nơi làm việc được xác định trên cơ sở nhiệm vụ lao động của nhân viên,

viên chức, phương thức tổ chức lao động của bộ phận, các phương pháp được sử dụng để thực hiện công việc, các phương tiện lao động hiện có và đặc điểm kiến trúc có sẵn của nhà làm việc và phòng làm việc.

Do nhiệm vụ lao động khác nhau, nên tại nơi làm việc của các loại lao động quản lý có sự khác nhau về đặc điểm hoạt động lao động, các phương tiện, công cụ sử dụng, các thể loại của mối quan hệ giao tiếp (giao tiếp đàm thoại, hội họp, điện thoại...). Những yếu tố đó tạo ra sự khác biệt về nơi làm việc của các loại lao động quản lý khác nhau và đặt ra những yêu cầu riêng đối với tổ chức lao động, cụ thể là:

- Đối với các cán bộ lãnh đạo: Mục tiêu của các biện pháp tổ chức hợp lý nơi làm việc là: Tạo ra các điều kiện phù hợp với công tác lãnh đạo hàng ngày và tính chất các mối quan hệ giao tiếp, tạo điều kiện để các cán bộ lãnh đạo không mất thời gian vào những công việc không cần thiết để tập trung vào nhiệm vụ chính của mình, tạo điều kiện kiểm tra và bao quát các nhân viên dưới quyền.

- Đối với các chuyên gia: Vấn đề cần quan tâm là chọn các trang thiết bị phù hợp với tính chất của nhiệm vụ lao động với khối lượng tài liệu cần bảo quản tại nơi làm việc, chọn vị trí không gian thích hợp cho nơi làm việc, cho trang thiết bị (thuộc nơi làm việc) trong mối quan hệ với

các nơi làm việc khác trong bộ phận, tạo điều kiện giảm bớt các công việc trí óc đơn giản, tăng tỷ trọng thời gian làm các công việc trí óc sáng tạo.

- Đối với các nhân viên thực hành kỹ thuật: Do tính chất công việc chủ yếu là lao động trí óc đơn giản, yếu tố thể lực chiếm vị trí quan trọng trong hoạt động lao động, các công việc lặp đi lặp lại và được hình thành rõ ràng nên vấn đề chủ yếu là kỹ thuật hoá quá trình lao động, hợp lý hoá lao động để giảm nhẹ lao động và thông qua các biện pháp tổ chức nơi làm việc để thực hiện các phương pháp lao động hợp lý.

Tổ chức nơi làm việc cho lao động quản lý sẽ được coi là hợp lý khi nó tạo nên được những giải pháp tổ chức phù hợp với tính chất công việc của từng loại nhân viên, viên chức quản lý và đảm bảo thoả mãn đồng bộ các yêu cầu về sinh lý - vệ sinh lao động, tâm lý - xã hội học lao động, về thẩm mỹ sản xuất và các yêu cầu về kinh tế.

2.3. Hoàn thiện tổ chức nơi làm việc của lao động quản lý

Để hoàn thiện tổ chức nơi làm việc của lao động quản lý, cần phải nghiên cứu phân tích, đánh giá hiện trạng tổ chức nơi làm việc của họ phát hiện các yếu tố bất hợp lý và xây dựng phương án tổ chức mới trên cơ sở các nguyên tắc khoa học.

Phương pháp nghiên cứu chủ yếu là quan sát và đo đạc. Ngoài ra có thể kết hợp phỏng vấn nhân viên, viên chức làm việc tại nơi làm việc để làm rõ các vấn đề chưa được rõ ràng.

Việc nghiên cứu, thu thập tài liệu về hiện trạng tổ chức nơi làm việc của lao động quản lý được thực hiện thông qua việc lập các bảng nghiên cứu sau:

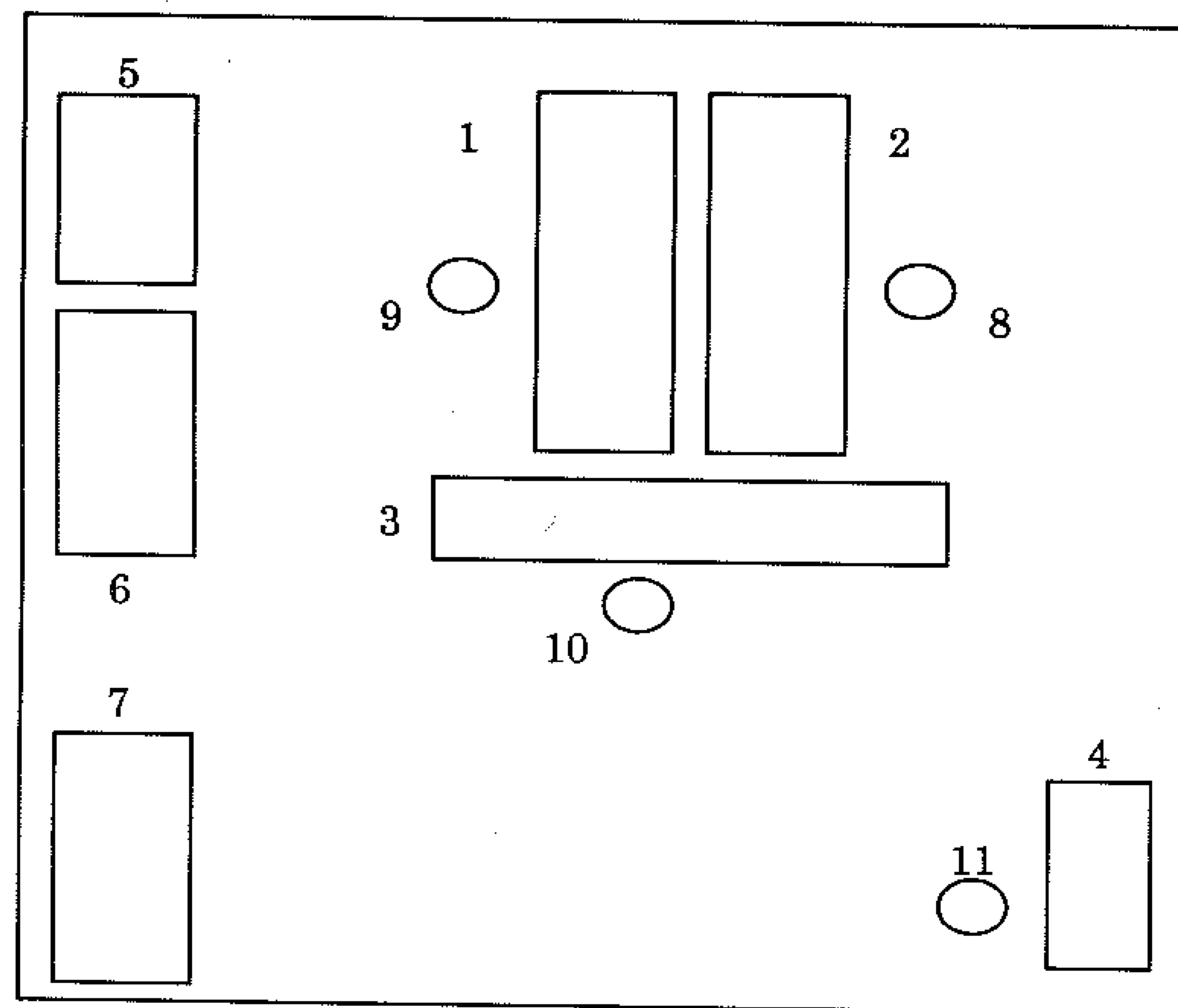
- Lập bảng thống kê các yếu tố vật chất - kỹ thuật (trang bị, công cụ lao động) tại nơi làm việc theo hướng kết hợp đánh giá các đặc điểm sử dụng của chúng như: sự cần thiết, tính mục đích, cơ cấu, kích thước (đặc biệt là độ cao làm việc về bề mặt làm việc), độ bền chắc, tính thẩm mỹ... Bảng này cho tài liệu về toàn bộ trang bị vật chất - kỹ thuật tại nơi làm việc.

- Lập bảng nghiên cứu về hoạt động chủ yếu và các phương tiện mang tin, phương tiện lao động và thể loại các quan hệ giao tiếp tại nơi làm việc. Bảng này cho thấy một cái nhìn tổng quát về những hoạt động lao động xảy ra tại nơi làm việc và phương tiện lao động cần thiết để thực hiện chúng, qua đó giúp ta xác định được những trọng tâm nghiên cứu đặc thù tiếp theo (ví dụ: xác định thể loại và số lượng các cuộc đàm thoại bằng điện thoại, các cuộc họp...).

- Lập bảng nghiên cứu về trang bị tủ, giá đựng... tại nơi làm việc. Bảng này cho thấy khả năng chứa đựng các loại tài liệu của các loại tủ, giá đựng...

- Vẽ sơ đồ bố trí nơi làm việc và phòng làm việc, sơ đồ này cần được vẽ chính xác về kích thước. Qua đó sẽ đánh giá được tính hợp lý của việc bố trí sắp xếp các trang bị, phương tiện lao động tại nơi làm việc cũng như vị trí của chúng trong toàn phòng làm việc, tính hợp lý của hành trình làm việc và các điều kiện để thực hiện phương pháp lao động hợp lý.

Sơ đồ VI.1: Ví dụ bố trí nơi làm việc của lao động quản lý



Trong đó (đơn vị: mm):

- 1 - 3: Bàn viết (1700 x 800)
- 4: Bàn máy tính (850 x 400)
- 5 - 6: Tủ đựng tài liệu (1400 x 350)
- 7: Tủ treo quần áo (1300 x 600)
- 8 - 10: Ghế làm việc (ghế tựa)
- 11: Ghế xoay

Việc phân tích, đánh giá mức độ hợp lý của tổ chức nơi làm việc của lao động quản lý và xây dựng phương án tổ chức mới phải dựa trên cơ sở các nguyên tắc sau đây:

- Phải trang bị đầy đủ cho nơi làm việc các phương tiện vật chất - kỹ thuật cần thiết cho công việc, đặc biệt là các phương tiện để chứa đựng và phân loại tài liệu như các loại kệ đựng tài liệu, các tủ, giá đựng....

- Các tủ, giá... văn phòng được sử dụng tại nơi làm việc phải tạo điều kiện để sắp xếp tất cả các tài liệu và các công cụ lao động một cách thuận tiện nhất cho việc sử dụng chúng (dễ nhìn thấy và dễ lấy ra). Muốn vậy, các tủ, giá, bàn... đặc biệt là các bàn viết và bàn máy tính phải có cơ cấu chức năng phù hợp như ngăn kéo, giá ghép, giá treo... với khả năng chứa đựng tối đa và bảo đảm nhẹ nhàng, không tốn sức lực khi sử dụng cũng như đảm bảo sắp xếp có trật tự các tài liệu.

- Các phương tiện lao động được sử dụng tại nơi làm việc như tủ, giá, máy móc, thiết bị... phải được thiết kế hợp lý về kích thước sao cho khi sử dụng chúng có thể đạt được thành tích lao động cao mà không gây ra những đòi hỏi quá mức sinh lý đối với người lao động.

- Các nơi làm việc cần được bố trí ở vị trí tối ưu trong phòng làm việc và nhà làm việc, phù hợp với các quan hệ trao đổi thông tin (tức các quan hệ giao tiếp) và phù hợp với cơ cấu quản lý doanh nghiệp.

- Các nơi làm việc cần phải được bố trí sao cho các tác động ảnh hưởng làm phiền lẫn nhau là ít nhất.

- Việc bố trí cục bộ tại nơi làm việc phải tạo điều kiện để bố trí nhiều nhất các công cụ lao động và tài liệu trong vùng với tới của người lao động sao cho có thể lấy được và sử dụng được chúng trong tư thế ngồi.

- Tại nơi làm việc và trong phòng làm việc không được để những đồ vật, tài liệu không cần thiết đối với hoạt động lao động của nhân viên.

Ngoài những vấn đề kể trên, trong nghĩa rộng, tổ chức nơi làm việc còn bao gồm việc tổ chức các yếu tố điều kiện lao động trực tiếp tại nơi làm việc như chiếu sáng, tiếng ồn và màu sắc, khí hậu (nghiên cứu ở phần tiếp theo) cũng như việc đáp ứng các nhu cầu phục vụ như phục vụ năng

lượng, sửa chữa, vệ sinh sinh hoạt và phục vụ thông tin. Vấn đề phục vụ thông tin rất quan trọng đối với lao động quản lý. Các nhu cầu thông tin sẽ được đáp ứng tốt khi tổ chức hợp lý các quan hệ phân công, hợp tác lao động, các dòng thông tin và mạng lưới thông tin trong doanh nghiệp cũng như sử dụng các máy tính điện tử, máy vi tính để nâng cao tốc độ và chất lượng xử lý thông tin.

3. Điều kiện làm việc của lao động quản lý

Đối với lao động quản lý, mặc dù những đòi hỏi về thể lực không phải là nhỏ nhưng những đòi hỏi về yếu tố thần kinh - tâm lý vẫn trội hơn. Từ đặc điểm chung đó của hoạt động lao động, lao động quản lý có những yêu cầu riêng về điều kiện làm việc. Cụ thể là:

3.1. Chiếu sáng và màu sắc

Hoạt động lao động quản lý là hoạt động lao động chủ yếu liên quan đến việc thu nhận và xử lý, chuẩn bị thông tin. Các công việc thường được thực hiện dưới dạng đọc, viết, vẽ, đánh máy, tính toán, phân loại... Do đó cần phải tổ chức chiếu sáng tốt cho lao động quản lý.

Yêu cầu về độ rọi đối với các công việc quản lý nói chung không cần cao như đối với các công việc trực tiếp sản xuất. Trị số độ rọi tại các loại nơi làm việc được nêu trong bảng sau:

Bảng VI.1. Tiêu chuẩn chiếu sáng tại nơi làm việc của lao động quản lý

Loại phòng làm việc	Loại đèn và vị trí số độ rọi (lux)	
	Đèn cháy đỏ	Đèn huỳnh quang
Văn phòng, phòng họp	75	200
Phòng đọc	100	200
Phòng đợi, phòng tiếp khách	50	100

Nguồn: phương pháp nghiên cứu xây dựng hệ thống tiêu chuẩn phân cấp năng nhọc công việc, Viện Khoa học Lao động - Xã hội, 1995.

Khi tổ chức chiếu sáng tại những nơi làm việc cho lao động quản lý cần lưu ý các yêu cầu sau:

- Tận dụng ánh sáng tự nhiên.
- Không che lấp cửa sổ bởi các rèm cửa quá dày hoặc quá nhiều cây cảnh.
- Tránh sắp bóng, khi bố trí các nơi làm việc nên lưu ý để ánh sáng tự nhiên được chiếu tới từ bên trái.
- Phải đảm bảo phân phối ánh sáng đều đặn khi chiếu sáng nhân tạo (các đèn ống được bố trí thành các dãy vuông góc với nơi làm việc).

• Không tổ chức chiếu sáng theo phương thức cục bộ mà theo phương thức chiếu sáng có lưu ý tới vị trí của các nơi làm việc.

• Chiếu sáng nên có tác dụng tạo bóng một chút ít để tạo điều kiện nhận biết hình dáng không gian của đối tượng.

• Tránh hiện tượng chói loá cũng như tương phản quá mức để khỏi gây mỏi mắt.

Màu sắc là một yếu tố của thẩm mỹ sản xuất. Chiếu sáng và màu sắc có tác dụng hỗ trợ cho nhau, vì mỗi màu sắc có mức độ phản chiếu ánh sáng khác nhau. Các phòng làm việc sơn các màu sáng (mức độ phản chiếu lớn) có khả năng hỗ trợ và tăng cường tác dụng của chiếu sáng không chỉ về cường độ mà cả về sự phân phối ánh sáng.

Sự tương phản hợp lý giữa các đối tượng nhìn và nền sẽ giúp cho việc nhận biết đối tượng được dễ hơn. Đồng thời sự tương phản về màu sắc còn có tác dụng bảo hộ lao động, ngăn ngừa tai nạn, ngoài ra màu sắc của tường, trần, sàn phòng và đồ vật đều có những ảnh hưởng nhất định đối với trạng thái tâm lý của người lao động. Những màu nóng (như màu đỏ, da cam, vàng...) gây kích thích thần kinh, bởi vậy chúng chỉ thích hợp với những nơi làm việc khẩn trương, những màu mát như xanh lá cây, xanh da trời gây trạng thái thần kinh yên tĩnh, con người có thể

tập trung tư tưởng và làm việc lâu trong phòng có những màu này.

Ánh sáng và màu sắc là hai yếu tố có ảnh hưởng rõ rệt tới trạng thái tâm lý của người lao động quản lý. Sử dụng tốt hai yếu tố này sẽ tạo ra cho lao động quản lý một điều kiện lao động thuận lợi, một không gian đẹp, một trạng thái hưng phấn, một tâm lý vui tươi thích thú hơn đối với công việc và nhờ đó mà nâng cao năng suất lao động, tránh được mệt mỏi quá sớm.

3.2. Tiếng ồn

Đối với hoạt động lao động quản lý, vấn đề chống tiếng ồn đặc biệt quan trọng, vì hoạt động trí óc đòi hỏi phải được yên tĩnh và tập trung tư tưởng. Tiêu chuẩn tiếng ồn cho phép đối với lao động quản lý như sau:

Bảng VI.2. Tiêu chuẩn tiếng ồn đối với chỗ làm việc của lao động quản lý

Loại công việc	Tiếng ồn trong phòng (db)
- Công việc phải tập trung tư tưởng cao	40
- Công việc văn phòng và các công việc tương tự	55

Nguồn: phương pháp nghiên cứu xây dựng hệ thống tiêu chuẩn phân cấp năng nhọc công việc, Viện Khoa học Lao động - Xã hội, 1995.

Chống tiếng ồn cho lao động quản lý là một vấn đề phức tạp và tốn kém. Các biện pháp chống tiếng ồn bao gồm:

- Các biện pháp về tổ chức: Đó là biện pháp bố trí hợp lý nơi làm việc (đã nêu ở phần trên) như đưa các máy móc phát sinh ra tiếng ồn ra khỏi phòng làm việc và tập trung chúng thành những trung tâm riêng nếu có thể; bố trí các nơi làm việc phải thường xuyên tiếp khách, đàm thoại vào một khu riêng, bố trí hợp lý các dòng công việc, lối đi lại...

- Các biện pháp chống tiếng ồn từ nguồn phát sinh: Đây là biện pháp kỹ thuật thuộc nhiệm vụ của những người sản xuất phương tiện lao động. Thông qua việc cải tiến thiết kế cũng như lựa chọn các vật liệu thích hợp có thể giảm hoặc loại trừ hoàn toàn tiếng ồn của máy móc, thiết bị.

- Các biện pháp chống tiếng ồn trên đường lan truyền: Sử dụng các loại máy điện thoại có bộ phận tăng âm (người nói không cần nói to mà người nghe vẫn rõ), phủ tường và trần nhà bằng lớp vật liệu hút âm sử dụng các vách ngăn lửng hút âm tại những nơi làm việc phát ra tiếng ồn...

3.3. Bầu không khí tập thể tại nơi làm việc

Bầu không khí tập thể là yếu tố ảnh hưởng rất lớn tới khả năng lao động trí óc, và do đó dẫn tới hiệu quả lao động quản lý. Những tập thể biết hợp tác, thân thiện, giúp đỡ nhau trong công việc thường là những tập thể lao động có hiệu quả công tác cao; trái lại, những mâu thuẫn trong tập thể có tác động làm giảm sút một cách rõ rệt hiệu suất của lao động quản lý. Tạo ra một bầu không khí tập thể thuận lợi là kết quả của việc thực hiện đồng bộ nhiều biện pháp về tổ chức, giáo dục và cưỡng bức, các biện pháp đó bao gồm:

- Lựa chọn, bố trí, sử dụng hợp lý nhân viên, viên chức và đánh giá đúng mức kết quả lao động, trả công lao động hợp lý.
- Có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nhân viên, viên chức theo yêu cầu của công việc.
- Cải thiện điều kiện lao động, nâng cao phúc lợi vật chất cho nhân viên, viên chức như: cơ khí hoá, giảm nhẹ lao động, đầu tư về an toàn, vệ sinh phòng bệnh, đảm bảo nhà ở, nhà trẻ, các công trình thể thao, cơ sở nghỉ ngơi...
- Duy trì và có kế hoạch phát triển hợp lý cấu trúc về mặt xã hội của tập thể lao động (cấu trúc giới tính, lứa tuổi, thâm niên).

- Sử dụng các biện pháp giáo dục và thuyết phục để giáo dục tinh thần, thái độ làm việc và kỷ luật lao động như: trao đổi, giáo dục truyền thống tốt đẹp của tập thể, doanh nghiệp, khuyến khích về tinh thần, trình bày các hậu quả của việc vi phạm các nguyên tắc coi thường kỷ luật lao động...
- Sử dụng các biện pháp khiển trách, thi hành kỷ luật.

III. CÁC PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU VÀ PHÂN TÍCH HIỆN TRẠNG CỦA TỔ CHỨC LAO ĐỘNG QUẢN LÝ

Xây dựng các biện pháp tổ chức lao động hợp lý cho nhân viên, viên chức quản lý cần phải dựa trên cơ sở nghiên cứu và phân tích toàn diện hiện trạng tổ chức lao động. Để có tư liệu phân tích và đánh giá hiện trạng tổ chức lao động, cần phải vận dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu lao động thích hợp theo nhiều mặt khác nhau. Trong đó, việc nghiên cứu nội dung của lao động, cấu trúc hao phí thời gian làm việc của lao động quản lý, xác định các dòng thông tin, nội dung thông tin và khối lượng thông tin có vai trò quan trọng đối với đánh giá hiện trạng tổ chức lao động.

1. Các phương pháp nghiên cứu, phân tích nội dung lao động và cấu trúc hao phí thời gian làm việc của lao động quản lý

Để nghiên cứu nội dung lao động và cấu trúc hao phí thời gian làm việc của lao động quản lý có thể sử dụng các phương pháp sau đây: phỏng vấn viết, phỏng vấn miệng, chụp ảnh ngày làm việc, chụp ảnh theo thời điểm.

1.1. Phương pháp phỏng vấn viết và phỏng vấn miệng

Phương pháp phỏng vấn viết và phỏng vấn miệng được áp dụng nhằm mục đích nghiên cứu hiện trạng tổ chức lao động và sử dụng thời gian làm việc của nhân viên, viên chức quản lý sản xuất - kinh doanh, tìm hiểu và tổng hợp các ý kiến, đề nghị của người lao động và các biện pháp có khả năng được đề xuất nhằm nâng cao năng suất lao động và cải thiện điều kiện lao động.

Đối với phỏng vấn viết, cần phải thiết kế một bảng câu hỏi (bảng điều tra) và trao cho đối tượng nghiên cứu. Người được hỏi điền câu trả lời vào bản điều tra. Nội dung của bản điều tra được thiết kế tùy thuộc vào mục đích nghiên cứu. Nói chung, trong các doanh nghiệp và cơ quan, bản điều tra có thể được thiết kế dưới dạng hệ thống các câu hỏi (xem bảng VI.3).

Bảng VI.3. Bảng điều tra dùng trong phỏng vấn viết về tổ chức lao động

	Câu trả lời	
	Có	Không
Doanh nghiệp:.....		
Bộ phận, phân xưởng:.....		
Chức danh:.....		
<p><i>I. Lĩnh vực công tác của ông, bà có được qui định rõ ràng không?</i></p> <p>a. Bằng văn bản</p> <p>b. Thông qua thủ trưởng trực tiếp</p> <p><i>II. Chức năng, nhiệm vụ của ông, bà gồm có các công việc:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Đánh máy chữ - Thảo các thư từ - Các công việc tính toán khác nhau - Thu thập thông tin - Tổng hợp thông tin - Thiết kế các mẫu in sẵn và các tài liệu khác 		

<ul style="list-style-type: none"> - Làm việc với các tổ chức khác nhau - Nghiên cứu tài liệu chuyên môn - Dự các cuộc họp công vụ - Đánh giá công việc của người khác - Tiếp khách: 		
<p><i>III. Ông (bà) có phải thực hiện những công việc không trực tiếp thuộc nhiệm vụ của ông (bà) không?</i></p> <p>a. Những công việc thấp hơn trình độ của ông (bà) vì lý do:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Thiếu nhân viên tính toán - Thiếu nhân viên đánh máy - Thiếu thư ký để hoàn thành các tài liệu viết - Thiếu người chạy việc vặt (văn thư) - Thiếu người lo các thủ tục hình thức (nhân viên lễ tân) - Thiếu các nhân viên khác (cho biết cụ thể là ai) 		

<p>b. Những công việc thuộc nhiệm vụ của người khác, nguyên nhân do:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phân chia công việc không đúng - Thiếu sự xác định chính xác phạm vi công việc của từng người - Trình độ của bạn đồng nghiệp không đáp ứng yêu cầu công việc - Thiếu người làm việc - Người lãnh đạo bạn việc hoặc vắng mặt - Vì lý do khác (cho biết rõ) 		
<p><i>IV. Ông (bà) sử dụng các phương tiện kỹ thuật không?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Máy chữ - Máy tính - Thước tính - Các loại phiếu - Máy vẽ - Các phương tiện khác (cho biết cụ thể) 		

<p>V. Nơi làm việc của ông (bà) đã được tổ chức hợp lý chưa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Có được bố trí, sắp xếp thoải mái không? - Ông (bà) có tất cả các phương tiện cần thiết thường xuyên cho công việc không? <p>Bàn làm việc của ông (bà) có chỗ đựng tài liệu hợp lý không?</p> <p>Chiếu sáng có đủ không?</p>		
<p>VI. Ông (bà) có xây dựng thời gian biểu cá nhân không?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cho một tháng - Cho một tuần - Cho một ngày - Công việc cần làm ngày mai có được biết trước từ hôm nay không? 		
<p>VII. Ông (bà) có bị lãng phí thời gian vì các lý sau không?</p> <p>Không nhận được tài liệu kịp thời do:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trung tâm nhận tài liệu - Phòng đánh máy 		

<ul style="list-style-type: none"> - Do các bộ phận khác (cho biết rõ bộ phận nào) - Chờ đợi chữ ký hoặc chờ người cộng sự - Do thiếu phương tiện kỹ thuật - Do phải dự các cuộc họp không cần thiết. <p>Do các lý do khác (cho biết rõ)</p> <p>.....</p>		
<p>VIII. Hiệu suất công tác của ông (bà) có bị giảm do các nguyên nhân:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiếng ồn trong phòng làm việc - Quá chật chội - Không thành thạo khi sử dụng các phương tiện kỹ thuật. - Tiến trình lao động trong ngày không hợp lý - Thái độ không thoải mái của người cộng sự trong bộ phận (phòng, ban...) - Các yếu tố khác (cho biết rõ): <p>.....</p>		

Các đề nghị của ông (bà) nhằm hoàn thiện tổ chức lao động:

1:.....

2:.....

n:.....

Đối với phỏng vấn miệng, thông qua đàm thoại người nghiên cứu đặt các câu hỏi để tìm hiểu đối tượng nghiên cứu tùy theo mục đích nghiên cứu của mình. Các cuộc phỏng vấn miệng phải đảm bảo điều kiện sao cho người được hỏi có thể phát biểu ý kiến của mình một cách tự do, khách quan. Các câu trả lời của người được hỏi phải được ghi lại dưới dạng tài liệu ghi chép từ trí nhớ của người nghiên cứu sau mỗi câu hỏi đàm thoại, tốc ký đồng thời hoặc ghi lại bằng băng ghi âm...

1.2. Phương pháp tự chụp ảnh ngày làm việc

Tự chụp ảnh là phương pháp nghiên cứu trong đó nhân viên, viên chức quản lý tự ghi lại những hoạt động lao động và hao phí thời gian làm việc của mình, kể cả các lãng phí thời gian cũng như những yếu tố ảnh hưởng đến công việc. Mục đích của tự chụp ảnh là tìm hiểu nội dung lao động quản lý, xác định cấu trúc hao phí thời gian làm việc và hoàn thiện tổ chức lao động.

Việc tổ chức tự chụp ảnh cho nhân viên, viên chức quản lý được thực hiện qua 4 bước: chuẩn bị khảo sát, tiến hành khảo sát, phân tích các tài liệu thu được trong khảo sát, kết luận. Cụ thể là:

• Bước 1: Chuẩn bị khảo sát:

Trong bước này, việc quan trọng là người nghiên cứu phải tìm hiểu và nắm được nội dung công việc cũng như các phương pháp làm việc hợp lý của từng bộ phận, phòng, ban và từng nhân viên, viên chức. Việc nghiên cứu, tìm hiểu có thể dựa trên cơ sở các tài liệu như:

- Bản qui định về chức năng của doanh nghiệp.
- Thông qua phỏng vấn viết nhân viên, viên chức về lĩnh vực công tác của từng người.
- Thông qua quan sát trực tiếp nhân viên, viên chức khi làm việc.
- Thông qua đàm thoại với các nhân viên, viên chức trình độ chuyên môn- kỹ thuật cao hoặc nhân viên, viên chức hiểu biết về tổ chức lao động.

Từ kết quả tìm hiểu đó, tiến hành xây dựng một chương trình nghiên cứu (chương trình tự chụp ảnh) bao gồm các nội dung sau:

- + Xác định đối tượng nghiên cứu (các phòng ban, phân xưởng, các chức danh nhân viên, viên chức cần khảo sát).

+ Khoảng thời gian nghiên cứu (liên tục trong một ngày làm việc, một tuần lễ hay không liên tục theo những giờ làm việc nhất định, những ngày nhất định, những tuần, tháng được lựa chọn...).

+ Thời gian tiến hành (ngày, giờ, tháng).

+ Người chịu trách nhiệm tổ chức chụp ảnh (thường là cán bộ tổ chức - nhân sự - tiền lương). Nếu tiến hành trong phạm vi lớn thì người chịu trách nhiệm là lãnh đạo phòng, ban tổ chức - nhân sự - tiền lương và lãnh đạo công đoàn doanh nghiệp.

Để có được kết quả khảo sát như mong muốn, công việc quan trọng tiếp theo là thiết kế các "phiếu tự chụp ảnh". Các "phiếu tự chụp ảnh" được thiết kế cụ thể tùy thuộc vào mục đích nghiên cứu và yêu cầu về độ chính xác của kết quả khảo sát với nguyên tắc đảm bảo ngắn gọn, dễ hiểu, dễ ghi và thuận tiện cho công việc phân tích. Tùy thuộc vào mục đích của chụp ảnh, trên phiếu có thể ghi sẵn danh mục công việc hoặc danh mục công việc ghi sẵn theo nhiều tiêu thức phân chia khác nhau, trong đó:

* Theo vai trò, tính chất của hoạt động lao động, các công việc được phân chia thành:

Các công việc lãnh đạo (ra quyết định, hướng dẫn, kiểm tra công việc).

Các công việc chuyên môn (soạn thảo các nghị quyết, quyết định, các tài liệu...).

Các công việc bồi dưỡng, nâng cao trình độ.

Các hoạt động xã hội (thực hiện trong giờ làm việc).

Các công việc quản lý đơn thuần (ký giấy tờ, công việc kho tàng, lưu trữ...).

Nghỉ phép, ốm, khám bệnh.

* Theo loại hoạt động, các công việc được chia thành:

Các công việc chuẩn bị.

Các công việc soạn thảo.

Các công việc đàm thoại.

Các công việc kiểm tra.

* Theo sự phân công lao động, các công việc được phân chia thành:

Các công việc thuộc nhiệm vụ lao động (trong chức năng).

Các công việc không thuộc nhiệm vụ lao động (ngoài chức năng).

Tùy vào mục đích của chụp ảnh, danh mục công việc trên phiếu có thể được thiết kế theo từng tiêu thức phân

chia trên hoặc có thể kết hợp nhiều tiêu thức với nhau. Đi kèm với “phiếu tự chụp ảnh” có thể thiết kế thêm một phụ lục dưới dạng bản câu hỏi để các cán bộ, nhân viên quản lý có thể ghi thêm những ý kiến của họ về các vấn đề tổ chức lao động.

• *Bước 2: Tiến hành khảo sát*

Các phiếu tự chụp ảnh được phát cho nhân viên, viên chức quản lý (các đối tượng nghiên cứu đã lựa chọn) để họ tự ghi lại các hoạt động và hao phí thời gian làm việc của mình (trường hợp phiếu tự chụp ảnh không ghi danh mục công việc). Còn trong trường hợp trên phiếu có ghi sẵn danh mục công việc thì người khảo sát điền các hao phí thời gian theo các dòng tương ứng.

Trong quá trình tự chụp ảnh, đối tượng khảo sát có thể gặp phải những khó khăn hoặc có những câu hỏi nhất định nên phải bố trí người hướng dẫn ở một nơi nhất định để giải quyết các vấn đề thắc mắc một cách nhanh nhất.

Cuối ngày khảo sát, cột “tổng hao phí thời gian” trong phiếu phải bằng tổng các hao phí thời gian của tất cả các công việc.

• *Bước 3: Phân tích các kết quả khảo sát*

Sau khi các “phiếu tự chụp ảnh” đã được ghi đầy đủ và được thu về, trên từng phiếu tiến hành tính toán hao

phí thời gian làm việc cho từng công việc (hay bộ phận công việc).

Tuỳ vào mục đích nghiên cứu, có thể xây dựng bảng tổng hợp hao phí thời gian làm việc theo từng loại nhân viên, viên chức (theo chức danh, theo thâm niên công tác...) tạo điều kiện so sánh hiệu quả lao động của họ với nhau.

Nguyên nhân của các lãng phí thời gian phải được tìm hiểu và giải thích rõ ràng, chẳng hạn do thiếu sót về tổ chức và chuẩn bị nơi làm việc, do thiếu phương tiện kỹ thuật hoặc phương tiện kỹ thuật chưa đáp ứng yêu cầu, do hướng dẫn công việc chưa chu đáo, do phân chia công việc không rõ ràng, do phải làm các công việc thuộc nhiệm vụ của người khác...

• *Bước 4: Kết luận*

Trên cơ sở các tài liệu thu được trong khảo sát, có thể rút ra các kết luận, đánh giá về các vấn đề sau:

- Tính cân đối về thành phần các dạng hoạt động lao động khác nhau và tính hợp lý của nội dung công việc của lao động quản lý.
- Tính hợp lý của phương pháp làm việc.
- Những thiếu sót về tổ chức lao động.

- Tình hình sử dụng thời gian làm việc và tình trạng làm việc quá tải (làm thêm giờ quá mức quy định cho phép).

- Đánh giá về công suất của máy móc thiết bị và quỹ thời gian còn có thể sử dụng của nhân viên, viên chức.

- Kế hoạch lao động và kế hoạch công việc.

- Loại và số lượng các yếu tố ảnh hưởng đến thời gian làm việc.

Trên cơ sở các kết luận và đánh giá tổ chức lao động hiện tại, đề ra các biện pháp tổ chức - kỹ thuật nhằm hoàn thiện tổ chức lao động, nâng cao hiệu suất làm việc của lao động quản lý.

1.3. Phương pháp chụp ảnh cá nhân ngày làm việc, bấm giờ thời gian làm việc và chụp ảnh thời gian làm việc theo thời điểm.

Đối với lao động quản lý sản xuất - kinh doanh, phương pháp chụp ảnh cá nhân ngày làm việc có thể áp dụng để nghiên cứu hao phí thời gian lao động theo từng chức năng, đặc biệt là những chức năng được thường xuyên lặp đi lặp lại hoặc xuất hiện theo chu kỳ.

Đối với các yếu tố công việc lặp đi lặp lại trong ngày làm việc, có thể dùng phương pháp bấm giờ để nghiên cứu

hao phí thời gian thực hiện chúng. Các kết quả bấm giờ được sử dụng để định mức lao động quản lý và nghiên cứu hoàn thiện phương pháp lao động.

Để nghiên cứu cấu trúc hao phí thời gian làm việc của lao động quản lý theo từng loại, từng chức danh thì phương pháp chụp ảnh thời gian làm việc theo thời điểm được vận dụng rộng rãi. Phương pháp này cho kết quả chính xác hơn và tương đối tốn ít thời gian và phương tiện để khảo sát so với phương pháp tự chụp ảnh.

Phương pháp chụp ảnh cá nhân ngày làm việc, bấm giờ và chụp ảnh theo thời điểm đối với lao động quản lý tương tự như phương pháp chụp ảnh đối với lao động trực tiếp sản xuất - kinh doanh.

Những phương pháp nêu trên là những phương pháp nghiên cứu tổ chức lao động áp dụng đối với lao động quản lý sản xuất - kinh doanh, nhằm xác định nội dung lao động và cấu trúc hao phí thời gian làm việc của lao động quản lý. Việc lựa chọn phương pháp thích hợp tùy thuộc vào mục đích và phạm vi nghiên cứu với điều kiện phương pháp lựa chọn phải mang lại kết quả mục tiêu định ra và kinh tế nhất. Kinh nghiệm thực tế của các doanh nghiệp cho thấy, phương pháp được áp dụng nhiều nhất là tự chụp ảnh kết hợp với phỏng vấn viết.

Ưu nhược điểm của các phương pháp nghiên cứu tổ chức lao động có thể thấy ở bảng sau:

Bảng VI.4. Đặc trưng của các phương pháp khảo sát thời gian làm việc

Tên phương pháp	Điều kiện áp dụng	Ưu điểm	Nhược điểm
Tự chụp ảnh (không có danh mục công việc)	<ul style="list-style-type: none"> - Trong giai đoạn đầu nghiên cứu tổ chức lao động. - Nghiên cứu tổ chức lao động đồng thời với nghiên cứu cấu trúc hao phí thời gian làm việc. - Phạm vi hẹp kết hợp với phỏng vấn viết. 	Kinh tế	<ul style="list-style-type: none"> - Khó khăn khi phân loại và xử lý thông tin. - Độ chính xác thấp. - Những lãng phí thời gian do nhân viên, viên chức tự gây ra không được phản ánh rõ ràng.
Tự chụp ảnh (có danh mục công việc)	<ul style="list-style-type: none"> - Phải có sự nghiên cứu trước về nội dung lao động. - Phạm vi nghiên cứu rộng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kinh tế - Dễ thực hiện - Thuận lợi cho xử lý thông tin 	<ul style="list-style-type: none"> - Độ chính xác kém - Những lãng phí thời gian do cán bộ nhân viên tự gây ra không được phản ánh rõ ràng.

Tên phương pháp	Điều kiện áp dụng	Ưu điểm	Nhược điểm
Chụp ảnh cá nhân ngày làm việc	<ul style="list-style-type: none"> - Phải có sự nghiên cứu trước về nội dung lao động. - Phạm vi hẹp - Nghiên cứu từng loại hao phí thời gian. - Là phương pháp để kiểm tra các thông tin thu được từ những phương pháp khác. 	<ul style="list-style-type: none"> - Độ chính xác lớn hơn tự chụp ảnh. 	<ul style="list-style-type: none"> - Không kinh tế. - Tốn nhiều chi phí thời gian và người khảo sát phải có trình độ cao. - Gây tác động tâm lý không thoải mái tới nhân viên, viên chức.
Chụp ảnh theo thời điểm	<ul style="list-style-type: none"> - Là phương pháp chọn mẫu được vận dụng khi nghiên cứu ở phạm vi rộng. - Phải có sự nghiên cứu trước về tổ chức lao động nhờ các phương pháp khác. - Là phương pháp để kiểm tra các kết quả thu được từ các phương pháp khác. 	<ul style="list-style-type: none"> - Độ chính xác vừa phải. - Kinh tế. 	<ul style="list-style-type: none"> - Người nghiên cứu phải có trình độ cao.

2. Xác định hiện trạng các dòng thông tin và nội dung thông tin quản lý

2.1. Các đặc trưng của thông tin quản lý

Đối tượng lao động của nhân viên, viên chức quản lý là các thông tin. Do đó, hoạt động lao động của lao động quản lý là các hoạt động thu thập, truyền tin và xử lý thông tin. Trên giác độ đó, có thể coi bộ máy quản lý doanh nghiệp là một hệ thống thông tin phức tạp với nhiều đầu vào và đầu ra, với các liên hệ trực tiếp và các liên hệ ngược.

Tất cả các thông tin được xử lý trong quá trình lãnh đạo và quản lý đều được đặc trưng bởi mặt chất, mặt lượng và dòng thông tin.

Mặt chất của thông tin được xác định bởi mức độ phức tạp của các chức năng quản lý.

Mặt lượng của thông tin được xác định bởi lượng lao động hao phí để xử lý và xác định nội dung của chúng.

Dòng thông tin biểu hiện trình tự hành trình nhất định của thông tin kể từ lúc phát sinh đến lúc được lưu trữ lại hoặc được chuyển ra khỏi doanh nghiệp.

Trong hoàn thiện tổ chức lao động cho nhân viên, viên chức quản lý có hai vấn đề được đặt ra: thứ nhất là nghiên

cứu các dòng thông tin, bởi vì việc nghiên cứu chúng tạo điều kiện loại trừ những thông tin không cần thiết ra khỏi chu trình chuyển tải thông tin, giảm bớt số lượng các thông tin đầu vào đối với các bộ phận quản lý; thứ hai là xác định nội dung thông tin (được biểu hiện bằng chữ, bằng số hoặc kết hợp cả chữ và số) nhằm tối ưu hoá nội dung thông tin.

2.2. Yêu cầu đối với tổ chức hệ thống thông tin quản lý

Việc tổ chức hệ thống thông tin phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- Thông tin phải được chuyển tải với tốc độ sao cho chúng được sử dụng một cách có hiệu suất cao.
- Chi phí thời gian để thu thập, truyền đi và xử lý các thông tin là nhỏ nhất.
- Đường truyền tin ngắn nhất và trực tiếp nhất.
- Khả năng chứa đựng thông tin của mỗi một đơn vị phương tiện mang tin là lớn nhất.
- Thông tin phải trung thành với sự thật.
- Đảm bảo khả năng không bị hiểu nhầm của thông tin là cao nhất.

Khối lượng các thông tin và đường truyền đi của chúng trong quá trình xử lý phụ thuộc vào thực tế tổ chức quản lý và công việc của các nhân viên, viên chức quản lý. Đường đi của thông tin được xác định bởi các yếu tố cấu trúc của bộ máy quản lý, phân công và hợp tác lao động, hình thức và nội dung của thông tin, phương pháp và phương tiện để thu thập xử lý và truyền tin. Do đó, việc xây dựng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động cho lao động quản lý phải dựa trên cơ sở nghiên cứu và phân tích nội dung thông tin và các dòng thông tin.

Mặt khác, việc nghiên cứu các yếu tố tổ chức lao động tác động vào hệ thống thông tin lại cho thấy các yêu cầu đối với việc tổ chức hệ thống thông tin được đáp ứng tới mức độ nào.

2.3. Phân loại thông tin quản lý

Để có thể nghiên cứu dòng thông tin và nội dung thông tin, cần tiến hành phân loại chúng. Trong doanh nghiệp, thông tin có thể được phân chia theo nhiều tiêu thức khác nhau, sự phân loại thông tin giúp ta hình dung được đầy đủ danh mục thông tin trong doanh nghiệp và các yêu cầu trang bị phương tiện kỹ thuật lưu trữ và xử lý thông tin. Phân loại thông tin trong doanh nghiệp bao gồm:

• Trên giác độ coi doanh nghiệp là một cơ quan quản lý thì thông tin được phân chia ra thành: thông tin bên trong và thông tin bên ngoài.

- Thông tin bên trong là thông tin tạo khả năng xác định tình hình kinh tế của doanh nghiệp, phân xưởng, tình hình thực hiện các nhiệm vụ đã đề ra... bao gồm những số liệu về tài chính, kế toán, thống kê, thông tin liên quan đến cung ứng, tiêu thụ sản phẩm...

- Thông tin bên ngoài bao gồm những thông tin do các cơ quan lãnh đạo cấp trên ban hành những văn bản pháp luật khác nhau như mệnh lệnh, chỉ thị của cơ quan cấp trên, chỉ thị hướng dẫn về kiểm tra, thanh tra, định mức, hướng dẫn về kỹ thuật an toàn... hoặc những thông tin khoa học, kỹ thuật như sách báo khoa học, kỹ thuật, các văn bản phát minh sáng chế, các văn bản thiết kế chế tạo và công nghệ... các thông tin về giá cả, thị trường.

• Trên giác độ coi doanh nghiệp là một hệ thống quản lý thì thông tin được phân chia thành: thông tin báo cáo và thông tin chỉ đạo (chỉ huy).

- Thông tin chỉ đạo là những thông tin về các mệnh lệnh và các chủ trương, chỉ thị, nhiệm vụ kế hoạch của mục tiêu kinh tế đã định, có tác động quyết định mọi phương hướng hoạt động của đối tượng quản lý.

- Thông tin báo cáo (còn gọi là thông tin thực hiện) là những thông tin phản ánh cho bộ phận chỉ đạo toàn diện những kết quả thực hiện mục tiêu kinh tế đã định.

• Theo phương pháp truyền tin, thông tin được phân chia thành: thông tin có hệ thống và thông tin không có hệ thống.

- Thông tin có hệ thống là thông tin được truyền đi theo nội dung và thủ tục định trước, trong thời gian quy định và theo định kỳ. Ví dụ: các báo cáo thống kê định kỳ, các thông tin nghiệp vụ hàng ngày, các thông tin tiến độ quá trình công việc.

- Thông tin không có hệ thống là thông tin được truyền đi khi có sự kiện đột xuất xảy ra trong quá trình sản xuất - kinh doanh và cần có sự can thiệp của người lãnh đạo, thông tin này mang tính ngẫu nhiên và nhất thời.

• Theo hướng vận động, thông tin được chia ra thành thông tin vào và thông tin ra.

- Thông tin vào là những thông tin được chuyển đến từng bộ phận quản lý (phòng, ban) để xử lý, bao gồm những thông tin đến từ bên ngoài doanh nghiệp (thông tin bên ngoài) và những thông tin nội bộ doanh nghiệp, phát sinh từ quá trình hợp tác lao động.

- Thông tin ra là những thông tin được chuyển ra khỏi bộ phận quản lý sau khi đã được xử lý, bao gồm những thông tin được chuyển hẳn ra khỏi doanh nghiệp và những thông tin tiếp tục vận động trong nội bộ doanh nghiệp.

• Theo tính chất ổn định, thông tin được phân chia ra thành: thông tin cố định và thông tin biến đổi.

- Thông tin cố định là những thông tin không thay đổi trong một kỳ kế hoạch. Ví dụ: các tài liệu thiết kế chuẩn, biểu mẫu, quy trình công nghệ chuẩn...

- Thông tin biến đổi là những thông tin mà nội dung của chúng được thay đổi trong kỳ kế hoạch. Ví dụ: chương trình sản xuất - kinh doanh, nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh trong ca, năng suất, sản phẩm hỏng, sự vận động của giá trị nguyên vật liệu, giá trị hàng hoá...

• Theo mức độ được xử lý, thông tin được phân chia thành thông tin ban đầu và thông tin nghiệp vụ (hay còn gọi là thông tin thứ cấp).

- Thông tin ban đầu là những thông tin phát sinh trong từng bộ phận hoặc thông tin nhận được từ bên ngoài chưa qua xử lý, dùng làm tài liệu cơ sở cho việc chuẩn bị các thông tin nghiệp vụ tiếp theo. Thông tin ban đầu bao gồm: các tài liệu ghi chép ban đầu tại các phân xưởng sản

xuất - kinh doanh, các loại phiếu đi kèm, danh mục hay tài liệu tiêu chuẩn nhận được từ bên ngoài, thư từ, điện tín của khách hàng... chưa qua xử lý.

- Thông tin nghiệp vụ bao gồm những thông tin đã được xử lý, tổng hợp, tính toán theo những mục đích nhất định. Ví dụ: các biểu tổng hợp các loại, các văn bản tính toán, hạch toán, định mức, các kế hoạch.

• Theo vai trò, thông tin được chia thành thông tin cơ bản và thông tin phụ trợ.

- Thông tin cơ bản là tất cả các thông tin được sử dụng trực tiếp để thực hiện các chức năng quản lý. Ví dụ các kế hoạch sản xuất - kinh doanh đã được phê chuẩn, bản vẽ, bảng biểu chuyên ngành, các phiếu công nghệ, các văn bản về công tác kế hoạch và hạch toán...

- Thông tin phụ trợ là tất cả các thông tin được sử dụng để soạn thảo các thông tin cơ bản, đó là những thông tin trung gian không nhất thiết phải có ý nghĩa độc lập. Ví dụ: các kết quả tính toán trung gian, các tài liệu tham khảo...

• Theo phương thức thể hiện, thông tin được phân chia thành: thông tin bằng văn bản viết và vẽ, bằng âm thanh và bằng dẫn liệu quang học.

- Thông tin bằng văn bản viết và vẽ, bao gồm các văn bản và biểu bảng, bảng từ, phiếu đục lỗ, các bản vẽ, sơ đồ,

đồ thị... loại này chiếm phần chủ yếu trong thông tin, có thể truyền đi và lưu trữ được.

- Thông tin bằng âm thanh là những thông tin mà con người có thể nghe được như tiếng nói... Trong lĩnh vực quản lý, thông tin bằng âm thanh được thể hiện chủ yếu bằng tiếng nói qua trao đổi đối thoại trực tiếp hoặc qua các phương tiện kỹ thuật như: điện thoại, vô tuyến....

- Thông tin bằng dấu hiệu quang học (đèn báo) loại thông tin này thường dùng để hỗ trợ cho thông tin bằng âm thanh.

2.4. Các phương pháp nghiên cứu dòng thông tin và nội dung thông tin

Để nghiên cứu dòng thông tin và nội dung thông tin sử dụng phương pháp phỏng vấn miệng và phương pháp phỏng vấn viết.

Phỏng vấn miệng được áp dụng khi cần xác định đường đi của thông tin, còn phỏng vấn viết được áp dụng khi cần có những nghiên cứu chi tiết hơn.

Với các phương pháp này có thể thu thập tài liệu theo kiểu liên tục hoặc theo kiểu chọn mẫu (không liên tục).

Nghiên cứu liên tục là nghiên cứu sự vận động của thông tin trong tất cả các bộ phận quản lý. Phương pháp

này tốn nhiều thời gian nhưng cho kết quả chính xác hơn về các mặt hoạt động của các bộ phận quản lý, nhất là đối với các bộ phận điển hình.

Nghiên cứu không liên tục (theo kiểu chọn mẫu) là nghiên cứu không tiến hành ở tất cả các bộ phận quản lý mà chỉ ở một số bộ phận được lựa chọn, kết luận về toàn bộ hệ thống quản lý được rút ra trên cơ sở những tài liệu thu thập được. Do đó, phương pháp này ít hao phí thời gian vào việc nghiên cứu hơn, nhưng cho kết quả kém chính xác hơn vì bỏ qua một khối lượng thông tin nhất định không nghiên cứu.

Cách sử dụng phỏng vấn miệng và phỏng vấn viết để tìm hiểu dòng thông tin và nội dung thông tin như sau:

• *Phỏng vấn miệng:*

Khi phỏng vấn miệng, nhân viên ở các bộ phận quản lý cần làm rõ các vấn đề như: tài liệu được chuyển từ đâu tới, những tài liệu nào sẽ được hoàn thành từ tài liệu đó, sự cần thiết của các tài liệu đó, chúng sẽ được chuyển tới những bộ phận nào và nhằm mục đích gì?

Những tư liệu thu được sẽ cho ta thấy đường truyền đi của các tài liệu. Đường đi của tài liệu (dòng thông tin) có thể được biểu diễn như ví dụ dưới đây:

Bảng VI.5. Ví dụ về sơ đồ đường đi của tài liệu

Tên các bộ phận quản lý. Tên tài liệu	Bộ phận thiết kế	Bộ phận công nghệ	Bộ phận chuẩn bị công nghệ	Bộ phận kinh tế kế hoạch	Bộ phận điều độ sản xuất	...
Bản vẽ	—————					
Bản thiết kế	—————	—————	—————	—————	—————	
Bản dự tính giá chi tiết	—————	—————				
Phiếu quá trình công nghệ v.v...		—————	—————	—————		

• *Phỏng vấn viết*

Phương pháp phỏng vấn viết được áp dụng khi cần có tư liệu đầy đủ hơn về tính thường xuyên và thời gian xử lý thông tin, cũng như về khối lượng thông tin và đặc điểm lao động cần thiết để xử lý thông tin...

Trên cơ sở các câu trả lời của các nhân viên thuộc các bộ phận quản lý khác nhau, ta có thể tìm hiểu về các chức năng quản lý.

Theo phương pháp phỏng vấn viết, đối với mỗi tài liệu có một bản câu hỏi. Người được hỏi phải ghi câu trả lời vào các cột, dòng tương ứng với công việc của mình (bảng VI.6).

Bảng VI.6. Bảng câu hỏi để nghiên cứu thông tin

Tên bộ phận quản lý Chức năng (chức danh):

Câu hỏi	Trả lời
1. Tên và mã số của tài liệu.	
2. Tài liệu được chuyển đến từ đâu (phòng, ban nhóm nào)?	
3. Tài liệu sẽ được chuyển tiếp đến đâu (phòng, ban nhóm nào)?	
4. Những tài liệu được hình thành từ tài liệu này?	
5. Tài liệu này được hình thành trên cơ sở các tài liệu nào?	
6. Tài liệu có được dùng đến thường xuyên không (tuần, tháng)?	
7. Chu kỳ soạn thảo tài liệu và số tài liệu phải hoàn thành trong tháng?	
8. Nội dung lao động để xử lý tài liệu (đọc, sắp xếp phân loại, điền bảng kê, sao chép tính toán).	
9. Số bản cần hoàn thành.	
10. Số lượng chữ số (hoặc chữ) cần ghi vào tài liệu.	
11. Thời gian cần thiết để ghi các chữ số (hoặc chữ) vào tài liệu.	
12. Số lượng tác nghiệp lao động cần thực hiện với mỗi tài liệu.	
13. Các đề nghị hoàn thiện việc xử lý tài liệu.	

Để xác định khối lượng thông tin mà mỗi người cần phải hoàn thành trong tháng có thể cộng tất cả các tài liệu thu được từ các phiếu khảo sát theo mẫu dưới đây:

Bảng VI.7. Bảng tổng hợp về khối lượng thông tin của các nhân viên quản lý

	Khối lượng thông tin trung bình trong tháng (chữ, chữ số)	Số lượng chữ (hoặc chữ số) của mỗi tài liệu	Số lượng tài liệu trung bình trong tháng	Số lượng phép tính cần thực hiện với mỗi tài liệu	Số lượng các phép tính trung bình cần thực hiện trong tháng
1	2	3	4	5	6

Trong bảng, khối lượng thông tin trung bình trong tháng (cột 2) được tính bằng số lượng chữ số (chữ) của mỗi tài liệu nhân với số lượng tài liệu trung bình trong tháng (cột 3 x cột 4) số lượng các phép tính trung bình tháng (cột 6) bằng số lượng phép tính cần thực hiện với mỗi tài liệu nhân với số lượng tài liệu trung bình trong tháng (cột 4 x cột 5).

Ngoài ra, trên cơ sở các tư liệu thu thập được, đối với mỗi nhân viên (hoặc mỗi bộ phận quản lý) còn có thể xác định được:

+ Số lượng các thông tin vào, tức là các thông tin từ bên ngoài vào, đòi hỏi phải được xử lý hoặc giải quyết về mặt thủ tục.

- + Số lượng các thông tin ra, tức là các thông tin được chuyển đi khỏi nơi làm việc hoặc khỏi bộ phận quản lý.
- + Hao phí thời gian làm việc để xử lý thông tin.
- + Tính thường xuyên của vận động vào, ra của các thông tin..

Với các bộ phận quản lý doanh nghiệp, tình hình vận động của các thông tin có thể được biểu diễn như trong bảng (bảng VII.8)

Bảng VI.8: Vận động của thông tin quản lý trong doanh nghiệp

Tên các bộ phận quản lý (phòng, ban)	Khối lượng thông tin		
	Thông tin vào	Thông tin ra	Thông tin ở lại phòng, ban
Bộ phận thiết kế			
Bộ phận công nghệ			
Bộ phận điều độ sản xuất			
...			

Với các phương pháp trên, ta xác định được đường đi của các loại thông tin (dòng thông tin) và nội dung của các thông tin đang vận động trong đó, khối lượng và tính thường xuyên của chúng. Các sơ đồ về đường đi của thông

tin và các mối liên hệ thông tin trong nội bộ một đơn vị cấu trúc cũng như giữa các đơn vị cấu trúc với nhau và với các cơ quan bên ngoài doanh nghiệp sẽ phản ánh một cách rõ ràng hiện trạng phân công và hợp tác lao động trong bộ máy quản lý doanh nghiệp.

IV. DUY TRÌ CÁN BỘ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

1. Tầm quan trọng của việc duy trì nhân viên quản lý

Duy trì nhân viên quản lý ngược với thay thế nhân viên quản lý (thay thế là sự ra đi tự nguyện và không tự nguyện giữa nhân viên, viên chức với doanh nghiệp). Nội dung này có liên quan với tổ chức lao động ở chỗ nếu nhân viên biến động lớn sẽ dẫn đến thiếu ổn định tổ chức lao động, nhiều khi trong tổ chức lao động phải thực hiện các biện pháp sử dụng lao động theo phương pháp xử lý tình huống. Hiện nay, mặc dù các doanh nghiệp trong nhiều ngành công nghiệp đã có biện pháp hạn chế tỷ lệ thay thế lao động nhưng thực tế cho thấy ở khu vực FDI ở Việt Nam (khảo sát của viện Khoa học Lao động và Xã hội, 2005) khoảng 6 - 12% (ở các công ty của Mỹ từ 15 đến 40%, ở các công ty của Nhật Bản có tỷ lệ thay thế lao động thấp hơn nhiều) nhưng vẫn có tỷ lệ thay thế cao.

Duy trì nhân viên, viên chức quản lý không đơn giản chỉ là vấn đề làm cho họ “cảm thấy tốt”. Việc giữ chân nhân viên giỏi có ý nghĩa vì các lý do mấu chốt quan trọng là tầm quan trọng của nguồn vốn tri thức ngày càng tăng, chi phí tốn kém cho việc thay thế nhân viên, viên chức quản lý.

Trong thời đại công nghiệp, tài sản vật chất như máy móc, nhà máy và đất đai... quyết định khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp. Trong “kỷ nguyên tri thức” hiện nay, nguồn vốn tri thức là những gì xác định lợi thế cạnh tranh. Nguồn vốn tri thức là kiến thức và kỹ năng mà lực lượng lao động của một doanh nghiệp có được. Các doanh nghiệp thành công ngày nay chiến thắng với những ý tưởng mới, sự sản xuất các sản phẩm và dịch vụ xuất sắc - tất cả đều bắt nguồn từ kiến thức và kỹ năng của nhân viên. Những người sở hữu nguồn vốn tri thức có nhiều chuyên môn khác nhau, như các lập trình viên máy tính, các kỹ sư mạng, các nhà thiết kế kỹ thuật, các kế toán cao cấp, các nhà phân tích thị trường trực tiếp... ngoài ra, còn có:

- Các nhà quản lý cấp trung (biết khai thác thị trường và khai thác thông tin kinh doanh).

- Các nhà điều hành cấp cao (có nhiều năm hiểu biết về kinh doanh và kiến thức ngành nghề).

- Các chuyên gia phát triển kinh doanh/hoạch định chiến lược (biết cách phân tích cạnh tranh và các hình thức phân tích khác).

- Các chuyên gia nguồn nhân lực (hiểu về các vấn đề tuyển chọn, luật lao động, chế độ lương bổng và các mối quan hệ nhân viên quan trọng khác).

- Các nhà tư vấn pháp lý của doanh nghiệp (hiểu về tài sản tri thức, bảo hiểm, và các lĩnh vực khác của luật doanh nghiệp).

Khi nào các nhân viên, viên chức chuyên môn - kỹ thuật cao ra đi từ doanh nghiệp đều ảnh hưởng đến tổ chức lao động, doanh nghiệp mất một phần kiến thức và các kỹ năng cần thiết mà phải đào tạo huấn luyện mới để có được và thường tốn kém vật chất, thời gian. Sự ra đi của lực lượng lớn lao động chuyên môn - kỹ thuật sẽ ảnh hưởng đến thực hiện thành công nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp. Đồng thời nó như dấu hiệu chứng tỏ các biện pháp giữ chân nhân viên, viên chức quản lý của doanh nghiệp không có hiệu quả.

2. Những yếu tố giữ chân nhân viên

Nhân viên ở lại với doanh nghiệp vì nhiều lý do khác nhau, bao gồm sự an toàn trong công việc, văn hoá doanh

ng nghiệp thừa nhận tầm quan trọng của sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, sự công nhận công việc được thực hiện tốt, giờ giấc linh động, hay ý thức sở hữu. Những lý do này có thể thay đổi nhiều ở mỗi nước khác nhau. Tuy nhiên, trong các nền văn hoá mà con người có thể tự do thay đổi công việc, những động cơ chính khiến họ ở lại doanh nghiệp thường là:

- Để nhân viên có sự khởi đầu tốt: Là phải bắt đầu bằng việc tuyển người phù hợp với công việc của họ và đảm bảo rằng họ hiểu họ đang hoà nhập vào cái gì (cả về văn hoá của công ty lẫn các chi tiết trong bản mô tả công việc của họ). Một sự khởi đầu tốt cũng bắt đầu bằng việc định hướng cho nhân viên mới khiến họ cảm thấy mình được chào đón và là một phần của tập thể.

- Niềm tự hào về doanh nghiệp: Nhân viên muốn làm việc trong một doanh nghiệp quản lý tốt, được dẫn dắt bởi các nhà lãnh đạo tháo vát, tài ba, có nghĩa là các nhà quản lý cấp cao nhất phải có cái nhìn sáng suốt về tương lai của doanh nghiệp, có thể nghĩ ra những chiến lược hùng mạnh để thành công và có thể thúc đẩy người khác thực hiện tầm nhìn chiến lược đó.

- Kính trọng của cấp trên: Mối quan hệ giữa nhân viên và cấp trên trực tiếp thậm chí còn quan trọng hơn.

Nhân viên có nhiều khả năng ở lại nếu họ có một cấp trên mà họ kính trọng và là nguồn động viên của họ.

- Lương bổng hậu hĩnh: nhân viên cũng muốn làm cho các doanh nghiệp có lương bổng khá. Đây không chỉ đơn thuần là mức lương và phúc lợi có tính cạnh tranh mà còn là những lợi ích vô hình ẩn dưới hình thức cơ hội học hỏi, thăng tiến, thành đạt.

- Sự tương hợp: cơ hội làm việc với các đồng nghiệp có sự hợp tác tốt và tôn trọng lẫn nhau là một yếu tố khác để nhân viên ở lại.

- Công việc có ý nghĩa: công việc thú vị và vừa ý sẽ thu hút sự quan tâm sâu sắc của nhân viên, khiến nhân viên làm việc nhiệt tình và năng suất hơn.

Các tác giả McKinsey & Company, Ed Michaels, Helen Handfield-Jones và Beth Axelrod (Mỹ) đã ra các phát hiện mà doanh nghiệp có thể thu hút và giữ người tài nếu họ quan tâm đến những gì họ gọi là “đề xuất giá trị cho nhân viên”. Các tác giả trên đề nghị rằng, nếu các doanh nghiệp muốn thành công hơn trong việc thu hút và giữ nhân tài, họ nên đánh giá và củng cố những đề xuất giá trị cho nhân viên. Để tạo ra những đề xuất giá trị hấp dẫn cho nhân viên, một doanh nghiệp phải cung cấp các yếu tố cốt lõi mà các nhà quản lý tìm kiếm đưa ra ở bảng sau đây:

Bảng VI.9: Các yếu tố nhân viên quản lý tìm kiếm ở các doanh nghiệp

- Công việc thú vị, thách thức
- Ý kiến của nhân viên có thể tác động đến quyết định
- Có sáng kiến và thành công riêng
- Có ảnh hưởng trong công ty
- Tự do và tự chủ
- Tinh thần hợp tác tốt trong công việc giữa các nhân viên
- Tham gia các định hướng chiến lược
- Được khuyến khích đổi mới, phát triển
- Cơ hội nâng cao nghề nghiệp
- Người thực hiện tốt được thăng tiến
- Có thể đáp ứng trách nhiệm đối với bản thân/gia đình
- Không gian làm việc hợp lý
- Công ty được quản lý tốt
- Có mối quan hệ tốt với cấp trên
- Nhân viên thích văn hoá và các giá trị của công ty
- Nhân viên tin tưởng ban quản lý cấp cao
- Được thừa nhận và thưởng cho đóng góp cá nhân
- Lương bổng và thưởng cao
- Cơ hội tạo ra sự phát đạt đáng kể

3. Một số thành công điển hình trong việc duy trì nhân viên

3.1. Southwest Airlines (SWA)

Nhiều công ty trên thế giới đều công nhận Southwest Airlines (SWA) là một công ty rất thành công trong duy trì nhân viên. Trong một ngành công nghiệp luôn bị ảnh hưởng bởi những cuộc đình công, liên doanh tệ hại và thua lỗ triền miên, SWA có trụ sở đặt tại Texas vẫn luôn tự hào vì nhiều năm liên tục có lãi - điều mà không phải hãng hàng không lớn nào cũng có thể làm được. Ngoài ra, một thành công khác mà ít được biết đến hơn là tỷ lệ thay thế nhân viên của SWA chỉ trên 4%, bằng một nửa con số của các đối thủ cạnh tranh. Các nhân viên của SWA rõ ràng yêu thích công việc của họ và mong muốn gắn bó với công ty, điều này giúp công ty cắt giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo. Hơn nữa nhân viên có tinh thần làm việc cao đã ảnh hưởng tích cực đến khách hàng, khiến họ trở thành những khách hàng thân thiết và hài lòng.

Mối quan hệ mạnh mẽ của SWA với nhân viên của mình là chủ trương của Herb Kellerher - người đã xây dựng một nơi làm việc tập trung vào nhân viên dựa trên sự thân mật, tình bằng hữu, tinh thần đồng đội và sự cống hiến để làm khách hàng hài lòng. Khi ông phân biệt sản

phẩm của ông với chiến lược kinh doanh của mình (giá cả thấp, không nề hà, đúng giờ), ông đã phân biệt đề xuất giá trị của SWA cho các nhân viên của mình. Các công trình nghiên cứu về môi trường làm việc của SWA cho thấy công ty đã đáp ứng được những yếu tố giữ chân nhân viên là: niềm tự hào về công ty, quan hệ tốt với cấp trên trực tiếp, lương bổng khá, tình đồng nghiệp thân hữu và công việc có ý nghĩa.

3.2. SAS Institute

Cũng với tỷ lệ thay thế nhân viên chỉ trên 4%, SAS Institute là một công ty đã thành công trong việc giữ chân nhân viên. Mức thay thế nhân viên thấp của họ thậm chí còn thuyết phục hơn, vì SAS hoạt động trong lĩnh vực phát triển phần mềm - nơi mà mức độ thay thế thường ở vào khoảng 20 đến 25%. Nếu ở những công ty khác, 8.000 nhân viên của SAS Institute có thể nghĩ đến chuyện nghỉ việc, chuyển sang hãng khác và có thể được trả lương cao hơn nhưng họ đã không làm như vậy.

Bí quyết duy trì nhân viên của SAS là tạo ra một môi trường làm việc mà ít ai muốn đánh đổi. Tạp chí Fast Company đã đăng một câu chuyện đặc trưng về SAS cách đây vài năm, mô tả đây là "công ty sáng suốt" - một nơi yên bình và vì con người trong một thế giới áp lực cao. Mọi người có thể đặt nghi ngờ về quy mô của SAS vì trong

ngành công nghiệp phần mềm cam go và đầy tính cạnh tranh như ngày nay, thật khó để duy trì và phát triển môi trường làm việc với những điều kiện hoàn hảo như vậy. Nhưng thực tế công ty đã có được sự phát triển và lợi nhuận lâu dài. Việc chi tiêu nhiều cho các chương trình thân thiện với nhân viên đã không vượt khỏi lợi ích lâu dài, vì nếu không làm như vậy thì có thể công ty sẽ phải bỏ ra hàng triệu đô la cho việc thay thế nhân viên. Công ty đã tính toán những gì mình tiết kiệm được nếu có tỷ lệ thay thế nhân viên thấp (so với đối thủ cạnh tranh) và dùng khoản tiền tiết kiệm đó để đầu tư vào môi trường làm việc tốt hơn cho mọi nhân viên. Mỗi năm, công ty tiết kiệm được khoảng 50 đến 70 triệu đô la về chi phí thay thế nhân viên, và công ty có thể sẵn sàng bỏ ra 6.000 đến 8.000 đô la cho mỗi nhân viên để cải thiện nơi làm việc. Bạn sẽ là người về đầu cuộc chơi nếu bạn hiểu rằng năng suất làm việc của nhóm cao hơn khi mọi người ở lại với nhau, kiến thức ở lại cùng công ty và mối quan hệ giữa khách hàng với nhân viên được bền chặt.

4. Các chiến lược duy trì nhân viên theo hướng thị trường

Các nhà kinh tế Mỹ đề xuất một số chiến lược duy trì nhân viên mang tính chiến lược, đó là: kế hoạch lương bổng mới, thiết kế lại công việc, điều chỉnh công việc cho

phù hợp, tăng cường các mối ràng buộc xã hội và tuyển những người ít chuyển đổi công việc. Sau đây xem xét một vài chiến lược duy trì nhân viên nêu trên:

• *Kế hoạch lương bổng mới*

Vấn đề lương bổng là một trong những chiến lược duy trì nhân viên. Doanh nghiệp không thể tuyển hay giữ chân những nhân viên mà doanh nghiệp cần nếu họ cho rằng chính sách lương bổng dành cho họ là không công bằng hay không cạnh tranh. Thậm chí những người chú trọng vào công việc hoặc chuyên môn hơn là tiền bạc cũng xem lương bổng là dấu hiệu doanh nghiệp nhận thức giá trị của những đóng góp và năng lực của họ. Nếu họ cảm thấy bị đánh giá thấp, họ sẽ ra đi.

Peter Cappelli đưa ra các lời khuyên để có chế độ lương bổng hợp lý và hiệu quả theo hướng thị trường là:

- Trả tiền thưởng về “các kỹ năng nóng” cho những nhân viên có chuyên môn hiếm và cần thiết. Điều này giữ họ ở lại trong những thời kỳ quan trọng, ví dụ như những giai đoạn thiết kế sản phẩm mới... Ngừng thưởng khi các kỹ năng đó trở nên thông dụng hơn và ít quan trọng hơn cho doanh nghiệp.

- Trả tiền thưởng ký kết theo giai đoạn, ví dụ như khoản thưởng đã ký kết cho giám đốc điều hành mới trong giai đoạn 5 năm.

• *Thiết kế lại công việc*

Thiết kế lại công việc là một chiến lược khác để duy trì nhân viên. Nếu doanh nghiệp phát hiện được các yếu tố tạo ra sự hài lòng hay bất mãn trong một công việc cụ thể, doanh nghiệp có thể tách toàn bộ những việc gây bất mãn và giao cho những cá nhân khác hiểu đúng giá trị công việc đó. Thuê nguồn lực bên ngoài làm những nhiệm vụ không mong muốn là một giải pháp khác. Ví dụ, các nhà môi giới chứng khoán lớn ở Wall Street không yêu cầu những người giao dịch và các nhân viên hành chính của họ phải làm sạch phòng làm việc và hút bụi thảm trước khi về nhà. Họ thuê một công ty vệ sinh bên ngoài làm công tác dọn dẹp vệ sinh chung cho công ty.

Vì thế, nếu doanh nghiệp có tốc độ thay thế nhân viên cao ở những công việc chính mà việc tuyển dụng vốn khó khăn và tốn kém thì hãy phân tích kỹ từng công việc và hỏi:

- Khía cạnh nào trong công việc này làm cho nhân viên không hài lòng? (hỏi trực tiếp một số nhân viên).

- Nếu tách những nhiệm vụ khó chịu đó ra khỏi công việc này, doanh nghiệp có cần bổ sung thêm việc khác để nó vẫn là công việc “trọn vẹn” không? Và việc khác đó sẽ là gì?

- Điều nào gây tốn kém hơn cho doanh nghiệp, thiết kế lại công việc hay là giữ mức thay thế nhân viên hiện tại cho những công việc chính?

Các nhà tâm lý học Timothy Butler và James Waldroop - giám đốc các chương trình phát triển nghề nghiệp M.B.A. tại Trường Kinh doanh Harvard, đã dùng thuật ngữ "gọt giũa công việc" (job sculpting) để mô tả hình thức thiết kế lại công việc của chính họ. Đề xuất của họ là thiết kế các công việc phù hợp với "những mối quan tâm sâu sắc trong cuộc sống" (ứng dụng công nghệ, phân tích định lượng, khuyến bảo và cố vấn...). Ví dụ, một kỹ sư tài năng có mối quan tâm sâu sắc trong cuộc sống là lĩnh vực tư vấn có thể được yêu cầu lập kế hoạch và quản lý định hướng cho các kỹ sư mới được tuyển dụng. Một người bán hàng quan tâm đến việc phân tích định lượng có thể được giao nhiệm vụ mới là làm việc với các nhân viên phân tích nghiên cứu thị trường của công ty. Tuy nhiên, việc gọt giũa công việc chỉ hiệu quả khi các nhà quản lý đặt câu hỏi và lắng nghe những gì nhân viên nói về những mối quan tâm thực sự của họ.

• *Điều chỉnh công việc phù hợp với nhu cầu*

Mọi doanh nghiệp đều luôn cố gắng phân chia đúng người đúng việc. Bảng mô tả công việc và thông lệ làm việc của họ nêu rõ các nhiệm vụ và năng lực thực hiện mong

muốn, đồng thời chỉ rõ địa điểm, thời điểm và cách thức thực hiện công việc.

Trong thực tế, việc phân công nhân sự phù hợp với công việc thường không đáp ứng được mối quan tâm chính yếu của từng nhân viên, đó là công việc phải phù hợp với hoàn cảnh sống và những dự định tương lai của người đó. Vì vậy, khi xu hướng cung cầu trên thị trường lao động ủng hộ nhân viên, các doanh nghiệp cần phải nghĩ đến những nhân viên hiện tại và tiềm năng như những "khách hàng" và nên nỗ lực nhận biết cũng như đáp ứng các nhu cầu của họ. Việc điều chỉnh công việc cho phù hợp có thể là một phương pháp hữu hiệu để đạt được điều này.

Để đánh giá khả năng điều chỉnh công việc cho phù hợp, cần thiết xem xét khía cạnh sản phẩm và dịch vụ trong nền kinh tế. Trong bối cảnh này, các thị trường cạnh tranh đã buộc các doanh nghiệp đưa ra một mức độ điều chỉnh nào đó cho sản phẩm của mình để phù hợp với nhu cầu khách hàng. Ví dụ, công ty Burger King để cho khách hàng "chọn con đường của mình"; Levi's cho phép khách mua sắm điều chỉnh bất kỳ loại quần jeans chuẩn nào của hãng hoặc tạo ra những chiếc quần độc đáo; Dell - nhân vật chính trong số những hãng tùy biến theo nhu cầu khách hàng - đã tấn công các đối thủ cạnh tranh bằng chiến lược "sản xuất theo đơn hàng" cho máy tính cá nhân.

Chiến lược này đã chiếm lĩnh được thị trường người mua có sức cạnh tranh cao. Điều chỉnh phù hợp với nhu cầu khách hàng là một công cụ hữu ích trong bất cứ thị trường người mua nào, kể cả thị trường lao động.

Để điều chỉnh một việc làm đáp ứng được cả nhu cầu của doanh nghiệp và nhân viên, các doanh nghiệp cần đáp ứng về các yếu tố công việc, địa điểm và cách thức làm việc. Các yếu tố này có thể giải quyết thông qua hoàn thiện tổ chức lao động trên cơ sở thiết kế lại công việc (nghề nghiệp), tổ chức lại địa điểm thực hiện công việc, hoàn thiện các phương pháp làm việc.

Chương VII

**TỔ CHỨC LAO ĐỘNG THEO THỜI GIAN
LÀM VIỆC LINH HOẠT**

**I. KHÁI NIỆM VÀ ĐẶC ĐIỂM CỦA THỜI GIAN
LÀM VIỆC LINH HOẠT**

1. Khái niệm

Hiện nay, có một số khái niệm về thời gian làm việc linh hoạt được sử dụng phổ biến nhất là:

- Thời gian làm việc linh hoạt là tất cả các dạng tổ chức thời gian làm việc, trong đó độ dài và thời điểm làm việc luôn luôn mềm dẻo không cứng nhắc.

- Thời gian làm việc linh hoạt là thời gian làm việc được thay đổi, điều chỉnh trong những thời kỳ làm việc nhất định để phù hợp với những điều kiện biến đổi trong và ngoài doanh nghiệp.

- Thời gian làm việc linh hoạt là những mô hình tổ chức lao động, trong đó có sự linh hoạt về thời gian làm việc trong ngày, tuần, tháng, năm.

Như vậy, mặc dù có nhiều cách nói khác nhau nhưng các khái niệm về thời gian làm việc linh hoạt đều thống nhất với nhau về bản chất và nội dung. Từ đó, có thể đưa ra một khái niệm tổng thể cho thời gian làm việc linh hoạt như sau:

Thời gian làm việc linh hoạt là tất cả các hình thức tổ chức lao động, trong đó độ dài, thời điểm và phân chia thời gian làm việc có sự khác biệt so với chế độ làm việc theo thời gian bình thường được quy định trong một thời kỳ làm việc (ngày, tuần, tháng, năm). Các hình thức tổ chức lao động này do những người lao động thoả thuận với người sử dụng lao động, trên cơ sở đảm bảo các quyền và lợi ích của người lao động và người sử dụng lao động.

Cốt lõi của các mô hình thời gian làm việc linh hoạt là sự biến đổi về thời điểm và độ dài của thời gian làm việc. Như vậy, ở đâu mà người lao động đang làm việc với chế độ thời gian có độ dài và thời điểm làm việc không trùng với độ dài và thời điểm làm việc theo quy định thông thường, thì chính ở đó chế độ thời gian làm việc linh hoạt đang được áp dụng.

Đặc điểm bao trùm nhất của thời gian làm việc thông thường là ở sự cứng nhắc của nó về chế độ làm việc. Sự cứng nhắc này làm cho thời gian làm việc nhiều khi không phù hợp với mức độ bận rộn công việc do yêu cầu biến động

lớn của sản xuất - kinh doanh trong doanh nghiệp. Mặt khác, trong nhiều trường hợp nó cũng không dễ dàng cho người lao động trong việc sắp xếp thời gian để vừa đảm bảo được thời gian làm việc ở doanh nghiệp vừa giải quyết được công việc gia đình.

Với thời gian làm việc linh hoạt, người sử dụng lao động cũng như người lao động thông qua thoả thuận có thể điều chỉnh độ dài cũng như thời điểm của thời gian làm việc và phân phối thời gian làm việc sao cho vừa đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp vừa thuận lợi nhất cho người lao động.

Như vậy, sự chuyển động và mềm dẻo là đặc trưng cơ bản nhất của thời gian làm việc linh hoạt, đó cũng là điểm khác nhau cơ bản nhất của nó đối với thời gian làm việc thông thường.

2. Đặc điểm của thời gian làm việc linh hoạt

Để thấy rõ hơn nữa sự khác biệt giữa thời gian làm việc thông thường và thời gian làm việc linh hoạt cần phải xem xét các đặc điểm của chúng như sau:

2.1. Đặc điểm của thời gian làm việc thông thường

Thời gian làm việc thông thường (hay thời gian làm việc theo chế độ quy định) có thể được khái quát hoá theo 4 đặc điểm sau:

- Tính “đều đặn”: Sự phân chia thời gian lao động trong ngày, tuần, tháng, năm luôn đều đặn như nhau, không tính đến sự biến động về yêu cầu khối lượng công việc của doanh nghiệp cũng như nhu cầu của người lao động.

- Tính “đồng loạt”: Đặc điểm này thể hiện rõ nhất ở chỗ mọi người lao động đều bắt buộc phải có mặt đồng loạt khi bắt đầu ca làm việc và đồng loạt ra về khi kết thúc ca.

- Tính “độc đoán”: Thời gian lao động chỉ do người sử dụng lao động quyết định, người lao động không được phép có ý kiến, phải thi hành theo quy chế nghiêm ngặt.

- Tính “nhất thể hoá”: Về mặt nguyên tắc, tất cả mọi người lao động trong doanh nghiệp đều phải nhất loạt thi hành, tuân thủ các quy định, chế độ về thời gian làm việc như nhau.

2.2. Đặc điểm của thời gian làm việc linh hoạt

Khác với những đặc điểm của thời gian làm việc thông thường đã được đề cập đến ở trên, thời gian làm việc linh hoạt có những đặc điểm sau:

- Không nhất thể hoá: Điều này thể hiện rõ nhất ở sự không trùng khớp giữa thời gian làm việc của người lao động với thời gian hoạt động của doanh nghiệp (người lao động có thể đang làm việc trong khi doanh nghiệp đang nghỉ). Thời gian làm việc của người lao động không cố định mà có thể biến đổi trong ngày, tuần, tháng, năm.

- Mềm dẻo và độc lập: Người lao động có khả năng lựa chọn và quyết định thời gian làm việc của mình. Thời gian làm việc của từng người lao động hoặc tổ, nhóm người lao động trong doanh nghiệp có thể khác nhau, nhưng vẫn đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động được bình thường.

Như vậy, về mặt bản chất của thời gian làm việc thông thường và thời gian làm việc linh hoạt là hoàn toàn khác nhau. Một bên thì mềm dẻo, độc lập; một bên thì bó buộc, cứng nhắc. Sự lợi thế của thời gian làm việc linh hoạt là chỉ với đặc điểm “mềm dẻo và độc lập” của nó thôi cũng đã đủ để tạo ra nhiều khả năng xây dựng các mô hình thời gian làm việc, mà những mô hình này vừa đáp ứng được yêu cầu của người sử dụng lao động, vừa thoả mãn được nhu cầu của người lao động.

II. LỢI ÍCH CỦA ÁP DỤNG HÌNH THỨC THỜI GIAN LÀM VIỆC LINH HOẠT

Việc áp dụng các hình thức thời gian làm việc linh hoạt không những có lợi cho người sử dụng lao động về mặt kinh tế và tổ chức mà còn có lợi cho cá nhân người lao động. Nhưng điều quan trọng là việc áp dụng các hình thức thời gian làm việc linh hoạt còn có tác động tích cực đến xã hội¹. Chính những tác động nhiều mặt này của thời

¹ Tuy nhiên, chế độ thời gian làm việc linh hoạt cũng có mặt trái của nó, sẽ được nói tới ở phần sau.

gian làm việc linh hoạt đã thu hút được sự quan tâm của nhiều nhà kinh tế, nhiều doanh nghiệp và ngày càng chiếm được sự hưởng ứng của đông đảo những người lao động. Thực tế chứng tỏ, thời gian làm việc linh hoạt có tác động trên cả ba phương diện: đối với xã hội, người sử dụng lao động và người lao động

1. Lợi ích đối với người lao động

Lợi ích áp dụng hình thức thời gian làm việc linh hoạt đối với người lao động bao gồm:

- Người lao động có được thời gian làm việc phù hợp với nhu cầu của mình.
- Mở ra khả năng cho người lao động vừa bảo đảm được việc làm ở doanh nghiệp, lại vừa hoàn thành được công việc gia đình.
- Người lao động có sự chủ động, độc lập nhất định trong phân phối, sử dụng thời gian trong ngày, tháng, năm.
- Có nhiều người lao động có cơ may kiếm được việc làm hơn, bởi vì thông qua việc áp dụng mô hình thời gian làm việc không đầy đủ có thể thu hút thêm được lao động.

2. Lợi ích đối với người sử dụng lao động

Lợi ích áp dụng hình thức thời gian làm việc linh hoạt đối với người sử dụng lao động bao gồm:

• Mở rộng được thời gian hoạt động của doanh nghiệp mà không phải thông qua hình thức làm thêm giờ, qua đó mà sử dụng có hiệu quả hơn tài sản cố định (đặc biệt là các máy móc thiết bị quý hiếm đắt tiền) góp phần làm giảm giá thành sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường trong và ngoài nước.

• Tạo điều kiện cho người sử dụng lao động điều chỉnh được số lượng người lao động cho phù hợp với nhu cầu sử dụng lao động của doanh nghiệp tại từng thời điểm khác nhau trong quá trình hoạt động sản xuất - kinh doanh.

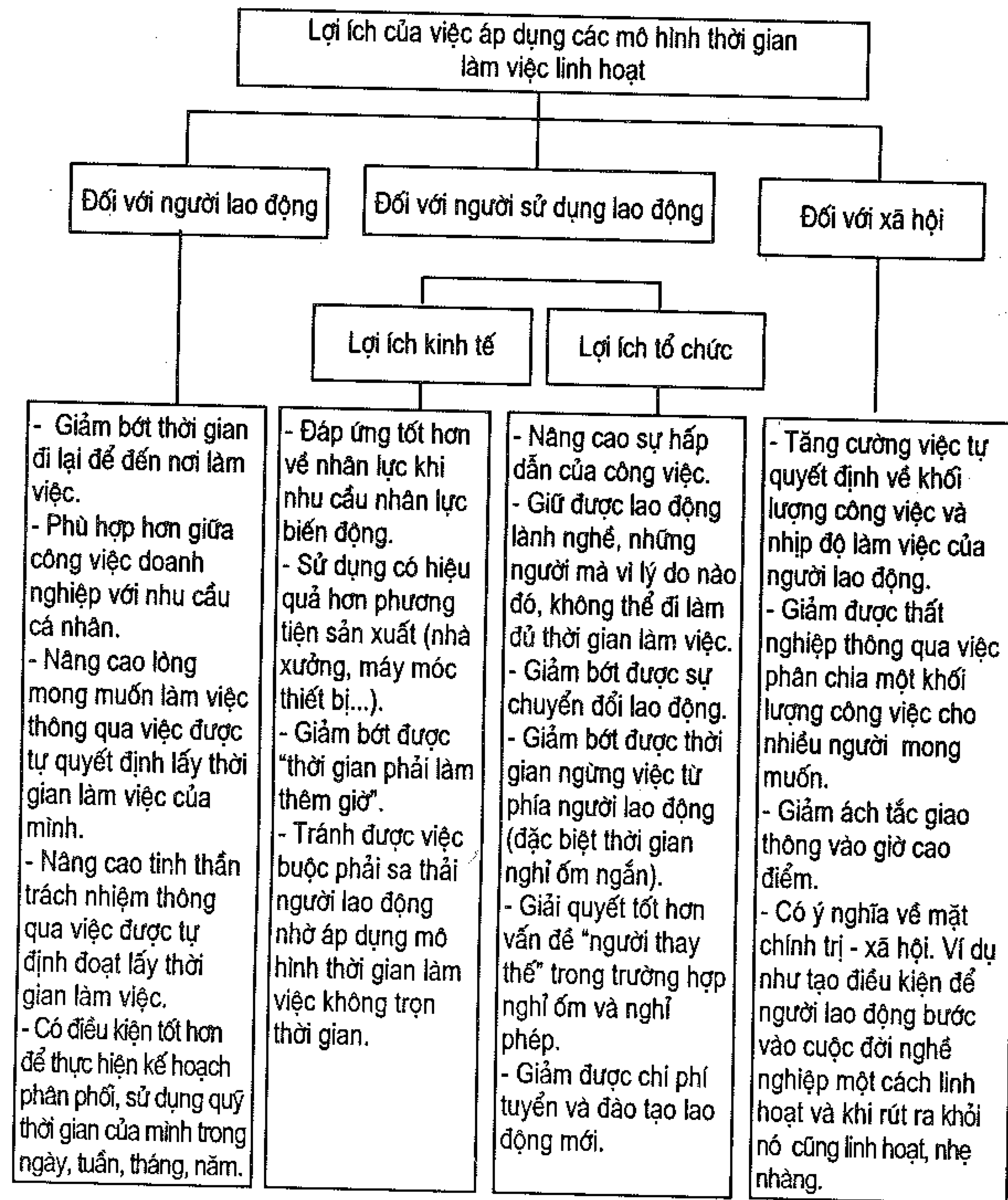
• Hạn chế được tình trạng biến động lao động lớn, nhờ áp dụng chế độ làm việc linh hoạt có tác động tới duy trì nguồn nhân lực doanh nghiệp.

3. Tác động đối với xã hội

Lợi ích áp dụng hình thức thời gian làm việc linh hoạt đối với xã hội thể hiện ở chỗ góp phần làm giảm tỷ lệ người thất nghiệp nhờ thực hiện chế độ làm việc không trọn thời gian, góp phần giải tỏa các ách tắc giao thông trong thành phố do có sự xê dịch thời gian bắt đầu và kết thúc ca làm việc của người lao động.

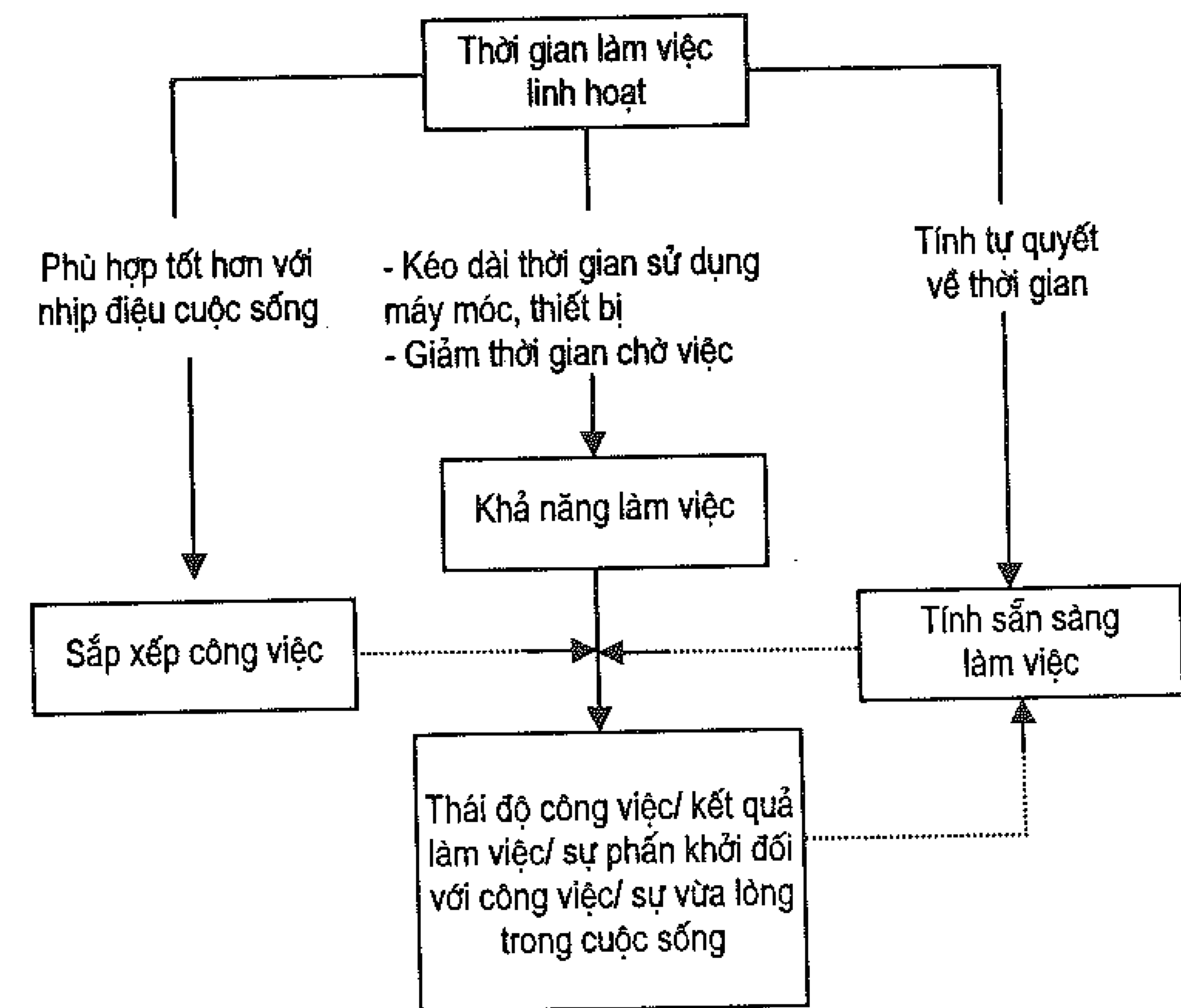
Ảnh hưởng của việc áp dụng các hình thức thời gian làm việc linh hoạt trên cả ba phương diện: người lao động, người sử dụng lao động và xã hội được khái quát lại ở bảng dưới đây:

Bảng VII.1. Ảnh hưởng của việc áp dụng thời gian làm việc linh hoạt đối với người lao động, người sử dụng lao động và xã hội



Làm việc theo mô hình thời gian làm việc linh hoạt, phạm vi được lựa chọn của người lao động đối với công việc được mở rộng cả về không gian và thời gian, không những vậy quyền quyết định của người lao động và trách nhiệm của họ đối với công việc cũng được nâng cao, từ đó dẫn đến hứng thú làm việc gia tăng và tất cả những cái đó đều có tác động tích cực đến thái độ làm việc của người lao động. Có thể dẫn ra đây sơ đồ phản ánh mối tác động qua lại này của nhà nghiên cứu lao động người Mỹ Connad.P. như sau:

Bảng VII.2. Tác động của thời gian làm việc linh hoạt đối với người lao động



III. CÁC MÔ HÌNH THỜI GIAN LÀM VIỆC LINH HOẠT CƠ BẢN

1. Bản chất của mô hình thời gian làm việc linh hoạt

Mô hình thời gian làm việc linh hoạt có hai dạng cơ bản đó là: mô hình xê dịch thời gian làm việc và mô hình thời gian làm việc không đầy đủ.

Bản chất của mô hình xê dịch thời gian làm việc là “linh hoạt theo thời điểm” làm việc của người lao động. Mô hình loại này được áp dụng cho những người lao động làm việc đủ thời gian (thời gian làm việc theo chế độ ngày 8 giờ). Thời gian làm việc của người lao động trong một thời kỳ làm việc (ngày, tuần, tháng, năm) ở đây bao gồm hai phần: phần thời gian bắt buộc người lao động phải có mặt tại nơi làm việc và phần thời gian họ được phép xê dịch (trong khoảng thời gian được phép xê dịch này, người lao động không nhất thiết phải có mặt tại nơi làm việc). Điều quan trọng ở mô hình xê dịch thời gian làm việc là thời gian làm việc “thiếu” hoặc “thừa” của người lao động trong một thời kỳ làm việc (ngày, tuần, tháng, năm...) sẽ được thanh toán “trừ, bù” ở thời kỳ làm việc tiếp theo.

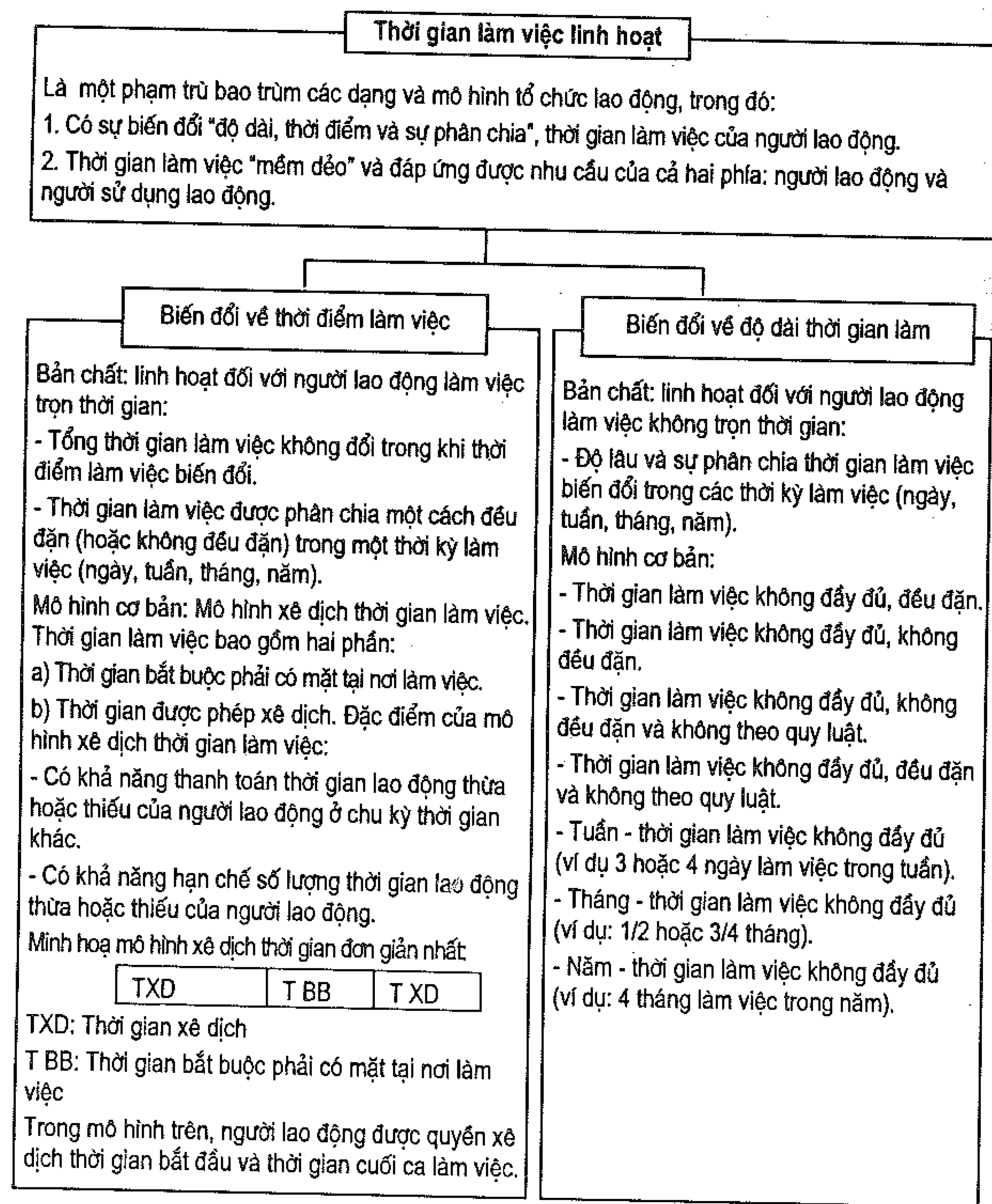
Bản chất của mô hình thời gian làm việc không đầy đủ là “linh hoạt độ dài” thời gian làm việc của người lao động

trong một thời kỳ làm việc (ngày, tuần, tháng, năm). Mô hình thời gian làm việc không đầy đủ được áp dụng cho những người lao động làm việc không trọn thời gian.

Ở những doanh nghiệp hoặc ở những bộ phận của doanh nghiệp có cả người lao động làm việc trọn thời gian và những người lao động làm việc không trọn thời gian thì có thể áp dụng mô hình thời gian làm việc “tổng hoà” từ hai loại mô hình trên.

Nhìn tổng quan về các dạng và mô hình cơ bản của thời gian làm việc linh hoạt như sau:

Bảng VII.3. Tổng quan các mô hình thời gian làm việc linh hoạt cơ bản



2. Các mô hình thời gian làm việc linh hoạt

2.1. Mô hình xê dịch thời gian làm việc

2.1.1. Khái niệm

Mô hình xê dịch thời gian làm việc là một trong những mô hình thời gian làm việc linh hoạt được áp dụng nhiều ở các nước công nghiệp tiên tiến có nền kinh tế thị trường. Hiện nay ở Hà Lan, Anh, Na Uy, Mỹ, Đức, Thụy Điển, Úc, Đan Mạch, Niu Di Lân có hơn 40 triệu người đang áp dụng hình thức tổ chức làm việc này. Mặc dù vậy, cho đến nay trong lý luận vẫn chưa có được một định nghĩa thống nhất về mô hình xê dịch thời gian làm việc.

Một vài khái niệm về mô hình xê dịch thời gian làm việc sử dụng khá phổ biến hiện nay là:

- Mô hình xê dịch thời gian làm việc là mô hình tổ chức lao động mà trong đó người lao động được tự chọn lấy thời điểm bắt đầu và kết thúc ca làm việc của mình trong khoảng thời gian được phép lựa chọn. Thời gian hoạt động của doanh nghiệp bao gồm hai khoảng thời gian: khoảng thời gian bắt buộc người lao động phải có mặt tại nơi làm việc và khoảng thời gian người lao động được quyền xê dịch (trong khoảng thời gian này người lao động không nhất thiết phải có mặt tại nơi làm việc).

- Mô hình xê dịch thời gian làm việc là mô hình tổ chức lao động mà trong đó người lao động ngoài khoảng giới hạn thời gian phải có mặt bắt buộc ở nơi làm việc ra, thì có quyền tự xác định lấy thời điểm bắt đầu và kết thúc ca làm việc của mình.

- Với mô hình xê dịch thời gian làm việc, người lao động có thể phân chia, sắp xếp số lượng thời gian bắt buộc phải làm việc hàng tuần của mình một cách khác nhau vào các ngày trong tuần, nhưng với điều kiện là họ không được vắng mặt trong khoảng thời gian bắt buộc phải có mặt ở nơi làm việc.

Các mô hình xê dịch thời gian làm việc về cơ bản được vận dụng để tổ chức lao động cho những người lao động làm việc đủ thời gian.

2.1.2. Các đặc điểm cơ bản của mô hình xê dịch thời gian làm việc

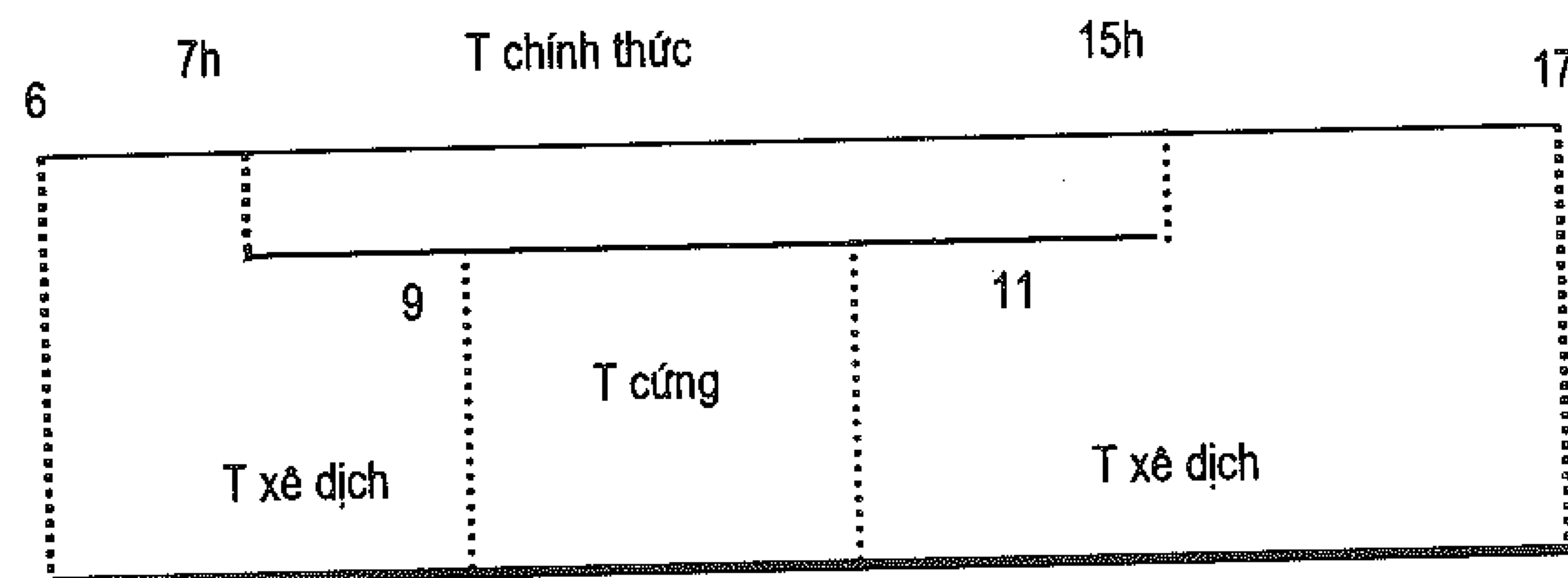
• **Đặc điểm 1:** Thời gian làm việc của người lao động trong một thời kỳ làm việc bao gồm hai phần:

- “Thời gian cứng”: Là thời gian bắt buộc người lao động phải có mặt ở nơi làm việc.

- “Thời gian xê dịch”: Nằm trong khoảng thời gian được phép xê dịch, khi đó người lao động thông qua thoả thuận có quyền chọn cho mình thời điểm bắt đầu và

kết thúc ca làm việc của mình trong khoảng được phép xê dịch.

Có thể diễn tả các loại thời gian này theo hình vẽ một cách đơn giản nhất như sau:



Theo hình vẽ trên, thời gian chính thức ca làm việc là từ 7 giờ đến 15 giờ. Từ 9 giờ đến 11 giờ là thời gian cứng, trong khoảng thời gian này, do tính chất của công việc (hoặc do yêu cầu của người sử dụng lao động) mà bắt buộc mọi người lao động đều phải có mặt ở nơi làm việc.

Khoảng thời gian được phép xê dịch ở đây là khoảng thời gian từ 6 đến 17 giờ (thời điểm người lao động có thể bắt đầu làm việc sớm nhất là 6 giờ và thời điểm người lao động có thể ra về muộn nhất là 17 giờ).

Người lao động có thể đến doanh nghiệp trong khoảng từ 6 giờ đến 9 giờ sau khi đã thoả thuận với nhau hoặc thoả thuận với người sử dụng lao động sao cho vẫn bảo

đảm là từ 7 giờ ca làm việc vẫn tiến hành được. Nếu người lao động 6 giờ đã bắt đầu ở doanh nghiệp thì anh có thể về lúc 14 giờ và nếu 9 giờ mới bắt đầu thì phải đến 17 giờ mới được kết thúc ca làm việc.

Mô hình xê dịch thời gian làm việc có “thời gian cứng” nhỏ là hấp dẫn nhất, bởi vì mô hình này cho khoảng thời gian được phép xê dịch khá cao và do đó người lao động có nhiều khả năng hơn trong việc sắp xếp thời gian làm việc của mình.

Như vậy, rõ ràng là sử dụng mô hình xê dịch thời gian lao động loại bỏ được việc bắt buộc mọi người lao động đều phải có mặt trong suốt ca làm việc, tạo điều kiện cho họ thuận lợi hơn trong việc sắp xếp thời gian trong cuộc sống hàng ngày. Một điều kiện để thực hiện được mô hình này là phải có nhiều người lao động có thể hiểu và thay thế được nhau khi vắng mặt.

• *Đặc điểm 2:* các mô hình xê dịch thời gian làm việc thường là dưới các dạng:

- Mô hình xê dịch thời gian làm việc trong ngày.
- Mô hình xê dịch thời gian làm việc trong tuần.
- Mô hình xê dịch thời gian làm việc trong tháng.
- Mô hình xê dịch thời gian làm việc trong năm.

• *Đặc điểm 3:* Mô hình xê dịch thời gian làm việc phải luôn tồn tại khả năng thanh toán, bù trừ thời gian lao động dư hoặc nợ của người lao động trong một phạm vi thời gian nhất định.

Ở Cộng hoà Pháp, trong những năm đầu thực hiện mô hình xê dịch thời gian làm việc, các chủ doanh nghiệp thường quy định số giờ dư hoặc nợ của người lao động là khoảng từ 10 đến 15 giờ. Khi người lao động có số giờ dư hoặc nợ đến giới hạn này, họ phải thanh toán với doanh nghiệp. Đồng thời cũng quy ước phạm vi thời gian thanh toán số dư hoặc nợ thời gian lao động là trong vòng một tuần hoặc một tháng.

Áp dụng mô hình thời gian làm việc linh hoạt ngày càng tăng thì càng có nhiều đòi hỏi hơn về mở rộng khả năng thanh toán cả về độ lớn của số lượng giờ được thanh toán lẫn độ dài của một chu kỳ thanh toán. Có nhiều khả năng thanh toán đã được các nhà nghiên cứu đề cập đến như:

* Mở rộng phạm vi giới hạn số lượng thời gian lao động dư và nợ của người lao động đến quý.

* Mở rộng phạm vi thời gian thanh toán lao động dư và nợ cho người lao động đến quý và năm.

* Việc đền bù thời gian lao động thừa ra cho người lao động tốt nhất là bằng những kỳ nghỉ phép cho họ.

• *Đặc điểm 4:* Mô hình xê dịch thời gian làm việc chỉ được thực hiện trên cơ sở đã thoả thuận với người sử dụng lao động, bởi vì:

- Để thực hiện được các mô hình này một cách trôi chảy thì việc thoả thuận với chủ doanh nghiệp là có tính chất bắt buộc. Ở Cộng hoà Liên bang Đức quy định về việc thoả thuận này được ghi vào trong Luật Doanh nghiệp (Điều 87, Mục I, Chương III).

- Một sự thoả thuận rõ ràng chỉ có khả năng đạt được khi các yêu cầu từ người lao động và người sử dụng lao động đều được thoả mãn.

- Sự thoả thuận bằng văn bản với người sử dụng lao động được coi như một cơ sở quan trọng cho việc thực hiện các mô hình xê dịch thời gian làm việc. Nếu không có cơ sở này có thể dẫn đến những đòi hỏi phát sinh khác nhau về quyền lợi, nghĩa vụ, mong muốn, yêu cầu của người lao động và người sử dụng lao động trong quá trình thực hiện.

- Sự thoả thuận này có thể được coi như một thoả thuận tập thể giữa người sử dụng lao động và những người lao động. Thoả thuận này có thể đề cập đến những vấn đề như:

* Những phân xưởng, bộ phận, phòng, ban nào của doanh nghiệp và những con người lao động cụ thể nào sẽ làm việc theo mô hình xê dịch thời gian làm việc.

* Khuôn khổ, phạm vi, giới hạn về thời gian mà trong đó có thể “linh hoạt” được thời gian làm việc.

* Số lượng thời gian cần phải làm việc, những quy định cần tuân thủ trong việc phân chia thời gian làm việc cho từng ngày.

* Số giờ được phép làm việc nhiều nhất trong một ngày.

* Về thời gian cứng, trong khoảng thời gian này bắt buộc mọi người lao động đều phải có mặt tại nơi làm việc.

* Khoảng thời gian được phép xê dịch phải có một số lượng người cần thiết ở nơi làm việc, để duy trì được sự hoạt động của bộ phận.

* Thành lập các nhóm người lao động, mà mọi thành viên trong nhóm đều có khả năng thay thế được cho nhau, để đảm bảo được thời gian làm việc của doanh nghiệp khi có trường hợp nghỉ đột xuất xảy ra.

* Phương thức nghỉ giải lao phù hợp với sản xuất và nhu cầu của người lao động.

* Thể chế thực hiện mô hình xê dịch thời gian làm việc mà không vi phạm các quy định, thể chế hiện hành.

* Quy định rõ chế độ đi công tác.

* Quy định rõ thế nào là thời gian làm thêm giờ, tách biệt rõ giữa thời gian làm thêm giờ với thời gian làm việc xê dịch.

* Quy định về thanh toán thời gian làm dôi ra hoặc còn nợ chủ doanh nghiệp của người lao động.

* Nội dung kiểm tra người lao động trong việc thực hiện thời gian làm việc.

* Người chịu trách nhiệm toàn bộ chung quanh thực hiện mô hình xê dịch thời gian làm việc của doanh nghiệp.

* Các bước giải quyết khi có tranh chấp xảy ra.

* Các quy định đặc thù cho từng bộ phận của doanh nghiệp.

...

• **Đặc điểm 5:** Tùy theo điều kiện đặc thù riêng biệt của từng doanh nghiệp mà xây dựng các mô hình xê dịch thời gian làm việc phù hợp. Đối với từng mô hình xê dịch thời gian làm việc cụ thể này lại có những ưu điểm và nhược điểm khác nhau cho người lao động và người sử dụng lao động, do đó cần thiết có sự tính toán lựa chọn kỹ càng các mô hình để áp dụng.

2.1.3. Một số mô hình xê dịch thời gian làm việc

Bảng sau khái quát một số mô hình xê dịch thời gian làm việc áp dụng trong thực tế.

Bảng VII.4. Khái quát một số mô hình xê dịch thời gian làm việc

Mô hình cơ bản	Thời điểm làm việc		Số giờ bắt buộc phải làm việc quy định	Khả năng bù trừ thời gian làm việc thừa thiếu cho người lao động
	Bắt đầu	Kết thúc		
1. Xê dịch thời gian ngày làm việc	Ví dụ:			
(Số thời gian làm việc theo quy định trong ngày phải được thực hiện hết trong ngày)	7 ^h	9 ^h		15 ^h 18 ^h
	Txd	Tc		Txd
1.1. Với thời gian xê dịch được quy định thống nhất cho một kỳ làm việc	Chỉ được chọn 1 lần trong 1 thời kỳ làm việc	Phụ thuộc vào thời điểm bắt đầu làm việc	Phải hoàn thành trong ngày	Không có khả năng
1.2. Hàng ngày được thay đổi thời điểm bắt đầu làm việc	Được chọn hàng ngày	Phụ thuộc vào thời điểm bắt đầu	Phải hoàn thành trong ngày	Không có khả năng
1.3. Hàng ngày được thay đổi thời điểm bắt đầu làm việc, có 2 khoảng thời gian cứng.	Ví dụ: 7 ^h	9 ^h 12 ^h	14 ^h	16 ^h 18 ^h
	Txd1	Tc	Txd	Tc Txd2

	Được chọn hàng ngày	Phụ thuộc vào thời điểm bắt đầu làm việc	Phải hoàn thành trong ngày	Không có khả năng										
2. Xê dịch thời gian tuần làm việc	Ví dụ:													
(Số thời gian theo quy định phải làm việc trong tuần, phải được thực hiện hết trong tuần)	Thứ hai Thứ ba Thứ tư Thứ năm Thứ sáu Thứ bảy <table border="1" style="width:100%; text-align:center;"> <tr> <td>Tc</td> <td colspan="2">Txd</td> <td>Tc</td> <td>Txd</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Được chọn hàng ngày</td> <td>Phải hoàn thành trong tuần</td> <td colspan="2">Có khả năng thực hiện trong tuần</td> </tr> </table>				Tc	Txd		Tc	Txd		Được chọn hàng ngày	Phải hoàn thành trong tuần	Có khả năng thực hiện trong tuần	
Tc	Txd		Tc	Txd										
	Được chọn hàng ngày	Phải hoàn thành trong tuần	Có khả năng thực hiện trong tuần											
3. Xê dịch thời gian tháng làm việc	Ví dụ:													
(Số thời gian theo quy định phải làm việc trong tháng, phải được thực hiện hết trong tháng)	1													
	Tuần 1	Tuần 2	Tuần 3	Tuần 4										
	Txd	Tc	Txd	Tc										
	2													
	Từ 1 đến 10		Từ 11 đến 20											
	Từ 21 đến 30													
	Tc	Txd	Tc											
	Được chọn hàng ngày	Được chọn hàng ngày	Phải hoàn thành trong tháng	Có khả năng thực hiện trong tháng										

4. Xê dịch thời gian trong năm làm việc	Ví dụ: (theo tháng)			
(Số thời gian phải làm việc trong năm theo chế độ, phải được thực hiện hết trong năm)	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12
	Txd	Tc	Txd	Td Txd
	Được chọn hàng ngày	Được chọn hàng ngày	Phải hoàn thành hết trong năm	Có khả năng thực hiện trong năm

Một số nhận xét về các mô hình nêu trên:

- Ở mô hình (1.1) người lao động có khả năng được chọn thời gian bắt đầu làm việc hàng ngày của mình và thực hiện thời gian làm việc này trong suốt cả một thời kỳ làm việc (thời kỳ làm việc ở đây thông thường là 1 tháng hay 1 quý). Thời điểm kết thúc ngày làm việc tất nhiên phụ thuộc vào thời điểm bắt đầu làm việc, bởi vì số giờ phải làm việc hàng ngày theo chế độ quy định (ví dụ như 8 giờ/ngày) phải được thực hiện hết trong ngày. Theo mô hình này khả năng linh hoạt tương đối hẹp, nhưng dù sao so với chế độ thời gian làm việc "cứng nhắc", nó cũng tiến bộ hơn một bước.

- Ở mô hình (1.2) người lao động có thay đổi thời điểm làm việc hàng ngày của mình, do vậy mức độ linh hoạt cũng được mở rộng hơn so với mô hình (1.1). Trước khi

muốn thay đổi thời điểm bắt đầu làm việc ngày hôm sau của mình, người lao động có thể thông báo trước một ngày, hoặc trong nhiều trường hợp cũng không cần phải thông báo trước (miễn là chỉ xê dịch thời điểm làm việc trong thời gian được phép xê dịch). Mô hình này cũng tạo ra khả năng cho doanh nghiệp linh hoạt hơn thời điểm bắt đầu làm việc hàng ngày của mình để phù hợp với sự biến động về khối lượng công việc trong ngày, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp mang tính chất dịch vụ như: thương nghiệp, nhà hàng, khách sạn...

- Mô hình (1.3) có 2 khoảng thời gian được phép xê dịch, thời gian được phép xê dịch 2 thường là thời gian xê dịch để phù hợp với sự biến động về yêu cầu khối lượng công việc hàng ngày.

Nhìn chung ở cả 3 mô hình (1.1), (1.2), (1.3) do bắt buộc phải thực hiện số giờ làm việc hàng ngày theo chế độ quy định (ví dụ như 8 giờ/ngày) hết trong một ngày, nên khả năng linh hoạt của các mô hình này bị hạn chế nhiều.

- Ở mô hình 2, người lao động được chọn lấy thời điểm làm việc hàng ngày của mình trong tuần. Hàng ngày họ có thể làm việc ít hơn hoặc nhiều hơn số giờ phải làm việc theo chế độ quy định, miễn là tổng số thời gian phải làm việc trong các ngày trong tuần của họ phải bằng tổng số giờ phải làm việc trong tuần theo quy định (ví dụ như 48

tiếng một tuần). Chính hai điều này đã mở rộng khả năng linh hoạt cho mô hình này ra rất nhiều so với các mô hình (1.1), (1.2) và (1.3).

- Ở mô hình 3, cũng như mô hình 2, người lao động được tự chọn lấy thời điểm bắt đầu và kết thúc ngày làm việc của mình trong tháng. Nhưng ở đây mức độ linh hoạt còn cao hơn mô hình 2 ở chỗ, người lao động có thể được nghỉ hẳn một vài ngày trong tuần.

- Mô hình 4 là mô hình có mức độ linh hoạt cao nhất, theo mô hình này người lao động không những được tự quyết định lấy thời điểm cũng như thời gian làm việc hàng ngày của mình, mà còn có thể nghỉ một lúc nhiều tuần mà vẫn đảm bảo được thời gian phải làm việc theo chế độ trong năm. Mô hình này đặc biệt thích hợp với các doanh nghiệp hoạt động mang tính chất “thời vụ” mà sự biến động về nhu cầu lao động trong năm là có thể nhìn thấy trước.

Qua phân tích ở trên, có thể rút ra những hướng cơ bản để tăng thêm sức cuốn hút của mô hình đối với người lao động và người sử dụng lao động là:

• Nên phát triển mô hình theo hướng có “thời gian cứng” ít, tức là tăng thêm thời gian được phép xê dịch cho người lao động.

- Không nên hạn chế “số lượng giờ” sẽ được thanh toán (đền bù) trong một thời kỳ làm việc.

- Nên mở rộng ngưỡng thời gian, mà trong đó người lao động được cộng dồn số các giờ làm việc thừa ra (cũng như các giờ làm việc còn thiếu) của mình.

- Tạo điều kiện cho người lao động có hẳn những ngày nghỉ việc hoàn toàn, mặc dù trong kỳ làm việc kế trước còn nợ giờ làm việc đối với doanh nghiệp.

- Tạo ra các khả năng: số lượng người cần thiết trong “thời gian cứng” là tối thiểu nhất nhưng vẫn phải đảm bảo cho quá trình hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp diễn ra bình thường.

- Thời điểm nghỉ giải lao cũng phải được linh hoạt hoá theo thời điểm và độ dài của thời gian làm việc.

Cần lưu ý thêm khi áp dụng các mô hình xê dịch thời gian làm việc là trong quá trình thực hiện mô hình xê dịch thời gian làm việc, việc kiểm tra, đo đếm một cách chính xác thời gian làm việc cũng như thời gian đến, đi của từng người lao động là một việc làm bắt buộc, cần phải thực hiện hiệu quả. Để làm việc này có thể sử dụng phiếu ghi chép thời gian hoặc phiếu đóng dấu. Việc ghi chép thời gian hoặc đóng dấu do người lao động tự làm hoặc do nhóm trưởng, hoặc trưởng ca thực hiện. Đây là cách làm

đơn giản, thông thường nhất và cũng ít chi phí nhất nhưng lại mất thời gian và độ chính xác không cao.

Ở các nước phát triển như Mỹ, Anh, Đức, Pháp, Hà Lan để kiểm tra, tính toán thời gian làm việc của từng người lao động trong áp dụng mô hình xê dịch thời gian làm việc thường người ta dùng đồng hồ đóng dấu và hệ thống đo thời gian điện tử. Thời gian đến và về của người lao động được đồng hồ đóng dấu ghi lại. Tuy nhiên, những lúc vắng mặt giữa giờ thì thường cũng chỉ được ghi lại qua sổ sách, công việc này thực hiện bằng tay và tất nhiên là tốn kém thời gian.

Hệ thống đo thời gian bằng điện tử, tính và báo rõ thời gian làm việc của từng người lao động, đồng thời nó cung cấp các thông tin về nguyện vọng thời điểm của từng người lao động cũng như số lượng thời gian làm việc cần thiết trong những ngày tới của kỳ làm việc. Tất nhiên, chi phí để trang bị hệ thống đo thời gian điện tử đòi hỏi phải có sự đầu tư thoả đáng.

2.2. Mô hình thời gian làm việc không đầy đủ

2.2.1. Khái niệm

Mô hình thời gian làm việc không đầy đủ là mô hình thời gian làm việc không trọn ngày, trọn tuần, trọn tháng, trọn năm. Hiện nay mô hình này đang được áp dụng với

hơn 60% những người làm việc theo hình thức thời gian làm việc linh hoạt ở Pháp, Mỹ, Hà Lan, Đức.

Một số khái niệm thường dùng là:

- Khi trong hợp đồng lao động được ký kết trên cơ sở tự nguyện có số giờ làm việc hàng tuần của người lao động ít hơn số giờ làm việc hàng tuần theo quy định hiện hành, thì ở đó người lao động làm việc theo chế độ thời gian làm việc không đầy đủ.

- Theo quy định của Bộ Lao động và các vấn đề xã hội của Cộng hoà Liên bang Đức: *“Người lao động làm việc theo chế độ thời gian làm việc không đầy đủ là những người lao động có bình quân số giờ làm việc trong tuần ít hơn số giờ làm việc trong tuần của người lao động làm việc theo chế độ thời gian làm việc đầy đủ”*.

- Chế độ thời gian làm việc không đầy đủ là chế độ khi ở đó người lao động có số giờ làm việc ít hơn quy định và cũng chấp nhận tiền công ít hơn tương ứng.

Như vậy, chế độ thời gian làm việc không đầy đủ là những chế độ làm việc không trọn thời gian, có nghĩa là trong đó những người lao động làm công ăn lương có độ dài thời gian làm việc thấp hơn độ dài thời gian làm việc của những người lao động tương tự làm đầy đủ thời gian. Độ dài thời gian làm việc đầy đủ ở đây, thường được tính

theo tuần, hoặc tính trung bình cho một thời kỳ làm việc nhất định nào đó.

“Những người lao động tương tự làm đầy đủ thời gian” là những người lao động làm việc đầy đủ thời gian mà trong đó:

* Có mối quan hệ lao động như mối quan hệ lao động của người lao động không trọn thời gian.

* Làm loại công việc hoặc loại nghề nghiệp như nhau.

* Cùng làm việc trong doanh nghiệp hoặc trong cùng ngành.

Cần lưu ý ở đây là những người làm việc theo chế độ đầy đủ thời gian vì một lý do khách quan nào đó của doanh nghiệp, mà độ dài thời gian làm việc bình thường bị giảm bớt có tính chất tập thể và tạm thời như: mất điện, hỏng thiết bị..., thì không được coi là những người lao động làm việc không trọn thời gian.

2.1.2. Các mô hình thời gian làm việc không đầy đủ

Các mô hình thời gian làm việc không đầy đủ là một bộ phận quan trọng của thời gian làm việc linh hoạt. Các dạng của nó rất phong phú, bao gồm: các mô hình thời gian làm việc không đầy đủ với sự phân chia thời gian làm việc một cách đều đặn, không đều đặn, theo quy luật hoặc

không theo quy luật trong một thời kỳ làm việc nhất định như: ngày, tuần, tháng, năm. Kết hợp các loại mô hình trên lại với nhau sẽ tạo ra vô vàn mô hình mới. Ví dụ về các khả năng làm việc không trọn thời gian với số giờ làm việc trong tuần khác nhau như sau:

• *Xuất phát điểm:*

- Thời gian làm việc theo chế độ quy định: 40 giờ/tuần.
- Thời gian được nghỉ phép năm: 6 tuần.

Ở đây, những người thực hiện chế độ thời gian làm việc không đầy đủ có những khả năng như sau:

• *Làm việc 38 giờ một tuần*

- Một ngày trong tuần sẽ được phép làm việc ít hơn các ngày khác 2 giờ.
- Cứ 4 tuần lại được nghỉ thêm 1 ngày.
- Một năm được nghỉ thêm 11,5 ngày phép.

• *Làm việc 36 giờ một tuần*

- Hai ngày trong tuần, mỗi ngày làm việc ít hơn 2 giờ (so với 8 giờ/ngày).
- Nếu làm việc 9 giờ một ngày, thì mỗi tuần chỉ phải làm việc 4 ngày.

- Cứ hai tuần lại được nghỉ thêm một ngày.

- Cứ 5 năm làm việc thì được nghỉ hẳn nửa năm.

• *Làm việc 34 giờ một tuần*

- Hai ngày trong tuần mỗi ngày chỉ làm việc 5 giờ.
- Nếu làm việc 8,5 giờ/ngày, thì một tuần chỉ phải làm việc 4 ngày.
- Nếu làm việc 7 giờ một ngày, thì cứ 7 tuần được nghỉ thêm một ngày.

- Một năm được nghỉ thêm 34,5 ngày nghỉ phép.

• *Làm việc 32 giờ một tuần*

- Số ngày làm việc trong tuần ít hơn một ngày.
- Bốn ngày trong tuần, mỗi ngày làm việc 6 giờ, một ngày làm việc 8 giờ.
- Một năm được thêm 46 ngày nghỉ phép.
- Cứ 5 năm làm việc thì được nghỉ hẳn 1 năm.

• *Làm việc 30 giờ một tuần*

- Mỗi ngày chỉ làm việc 6 giờ.
- Cứ làm việc 4 tuần thì được nghỉ 1 tuần.
- Nếu làm việc 9 giờ một ngày thì cứ sau 3 tuần làm việc được nghỉ 1 tuần.

Giáo trình Tổ chức lao động

- Mỗi năm được nghỉ thêm 57,5 ngày nghỉ phép.
- Cứ sau 4 tháng làm việc thì được nghỉ một tháng.
- Cứ 9 tháng làm việc có 3 tháng nghỉ.

• *Làm việc 28 giờ một tuần*

- Nếu làm việc 7 giờ một ngày, mỗi tuần được nghỉ thêm 1 ngày.

- 4 ngày trong tuần, mỗi ngày làm việc 6 giờ, còn 1 ngày làm việc 4 giờ.

- Cứ sau 2 tuần làm việc thì được nghỉ 3 ngày.

- Mỗi ngày trong tuần chỉ phải làm việc 5,6 giờ.

- Mỗi năm được thêm 69 ngày nghỉ phép.

• *Làm việc 26 giờ một tuần*

- 3 ngày trong tuần, mỗi ngày làm việc 6 giờ, còn 2 ngày làm việc 4 giờ.

- Mỗi tuần chỉ làm việc 3 ngày, mỗi ngày 8,6 giờ.

- Mỗi tuần chỉ làm việc 4 ngày, mỗi ngày 6,5 giờ.

- Mỗi năm được thêm 80,5 ngày nghỉ phép.

- Cứ sau 4 tuần làm việc thì được nghỉ thêm 7 ngày.

• *Làm việc 24 giờ một tuần*

- Mỗi tuần chỉ làm việc 3 ngày.

Chương VII. Tổ chức lao động theo thời gian làm việc...

- Mỗi tuần làm việc 4 ngày, mỗi ngày 6 giờ.

- 8 ngày làm việc, mỗi ngày 9 giờ sau đó nghỉ liên tục 7 ngày.

• *Làm việc 22 giờ một tuần*

- Mỗi tuần làm việc 3 ngày, trong đó có 2 ngày làm việc 8 giờ và một ngày làm việc 6 giờ.

- Mỗi ngày trong tuần chỉ làm việc 4,4 giờ.

- Cứ sau 11 ngày làm việc thì được nghỉ 9 ngày.

- Một năm được thêm 103,5 ngày nghỉ phép.

• *Làm việc 20 giờ một tuần*

- Một ngày làm việc 4 giờ.

- Một tuần làm việc, một tuần nghỉ xen kẽ nhau.

- Mỗi tuần làm việc 3 ngày, hai ngày làm việc 8 giờ và một ngày làm việc 4 giờ.

- Một năm được nghỉ thêm 115 ngày nghỉ phép.

Các mô hình thời gian làm việc không đầy đủ đều có những điểm có lợi và những điểm không có lợi cho người lao động và người sử dụng lao động, vấn đề là trong quá trình vận dụng phải phân tích, lựa chọn mô hình sao cho để có thể kết hợp được hài hoà, tìm được giải pháp tối ưu

cho cả người lao động và người sử dụng lao động. Sau đây là những ưu, nhược điểm đối với cả hai phía khi áp dụng mô hình thời gian làm việc không đầy đủ:

a) Đối với người lao động

+ Ưu điểm:

* Có nhiều thời gian hơn cho công việc gia đình, nhất là khi gia đình có những công việc đột xuất.

* Có điều kiện tốt hơn cho những người lao động có trình độ cao có thể phát huy hết năng lực của mình cho xã hội thông qua việc khuyến khích ký kết hợp đồng làm việc ở nhiều doanh nghiệp trong cùng một thời kỳ làm việc.

* Tạo điều kiện cho những người có nghề phụ phát huy được nghề nghiệp của mình, qua đó nâng cao nguồn thu nhập, hơn nữa nhiều người lao động vẫn muốn vừa có một chỗ làm việc “vững chắc” ở doanh nghiệp lại vừa phát huy được nghề phụ ở nhà.

* Tạo điều kiện cho người lao động, nhất là phụ nữ có thời gian tham gia, hoà nhập vào các hoạt động xã hội.

* Tạo điều kiện cho những người lao động vì điều kiện “sức khoẻ” không thể làm việc “trọn thời gian”, vẫn có thể có việc làm.

* Tạo điều kiện cho người lao động “làm chủ” thời gian của mình, họ có quyền sắp xếp giữa thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi sao cho phù hợp với nhu cầu của bản thân.

+ Nhược điểm:

* Người lao động làm việc theo mô hình thời gian làm việc không đầy đủ tất nhiên sẽ nhận được tiền ít hơn từ doanh nghiệp so với người lao động làm trọn thời gian.

* Có nhiều điều bất lợi hơn so với người lao động làm việc trọn thời gian như: tiền thưởng, phúc lợi...

b) Đối với người sử dụng lao động

+ Ưu điểm:

* Người sử dụng lao động đáp ứng được quyền “làm chủ” thời gian của người lao động, do vậy làm cho người lao động gắn bó với doanh nghiệp, duy trì được nhân viên.

* Điều chỉnh lực lượng lao động phù hợp với sự biến động (có thể nhìn thấy trước được và không thể nhìn thấy trước được) về yêu cầu sử dụng lao động của doanh nghiệp trong các thời điểm khác nhau.

* Có khả năng thay thế lao động ngay trong các trường hợp như nghỉ ốm, nghỉ do tai nạn, nghỉ phép... bảo đảm cho quá trình sản xuất luôn hoạt động được bình thường.

* Mở rộng thời gian hoạt động của doanh nghiệp, do đó nâng cao được hiệu quả sử dụng máy móc thiết bị.

* Trong nhiều trường hợp những người làm việc theo mô hình thời gian làm việc không đầy đủ, có năng suất lao động cao hơn và chất lượng sản phẩm tốt hơn do đỡ mệt mỏi hơn so với những người làm việc trọn thời gian.

* Thời gian ngừng việc ít hơn do người lao động gây ra, vì người lao động làm đủ thời gian thường hay tranh thủ “nghỉ trong giờ” để đi mua bán, đi khám bệnh... hơn là những người làm việc không trọn thời gian.

* Hạn chế được việc sa thải công nhân do ít việc.

+ *Nhược điểm:*

* Tăng thêm chi phí quản lý lao động, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp nhỏ.

* Tăng thêm chi phí về an toàn, vệ sinh lao động... vì chi phí này tỷ lệ với số lượng người lao động.

Để xem xét người lao động đó có thể làm việc theo mô hình thời gian làm việc không đầy đủ được hay không, người sử dụng lao động phải thực hiện một quá trình tính toán như sau:

* Xem xét nội dung, tính chất, khối lượng công việc ở chỗ làm việc đó có bắt buộc người lao động phải thực hiện

chế độ thời gian làm việc đầy đủ hay không? Nếu không, thì nên để cho người lao động làm việc theo mô hình thời gian làm việc không đầy đủ.

* Nếu nội dung, tính chất và khối lượng công việc ở chỗ làm việc bắt buộc người lao động phải làm việc trọn thời gian thì xem xét khối lượng công việc ở đó có thể thu gọn lại thông qua việc thực hiện công việc ở ngoài nơi làm việc hay không?

* Nếu việc thu gọn lại khối lượng công việc là không được thì tính toán xem có thể phân chia nơi làm việc ra được hay không?

* Nếu việc phân chia khối lượng công việc ra mà cũng không thể thực hiện được, thì thử tính toán xem có thể gộp chỗ làm việc này với những chỗ làm việc khác có tính chất tương tự thành một “nhóm chỗ làm việc” được hay không? Với nhóm “chỗ làm việc” này sẽ mở ra khả năng phân chia thời gian làm việc. Ví dụ như 3 người lao động A, B, C mỗi người thực hiện 2/3 thời gian làm việc quy định, như vậy sẽ có khả năng như sau:

	Thứ hai	Thứ ba	Thứ tư	Thứ năm	Thứ sáu	Thứ bảy
Chỗ làm việc 1	A	A	A	A	B	B
Chỗ làm việc 2	B	B	C	C	C	C

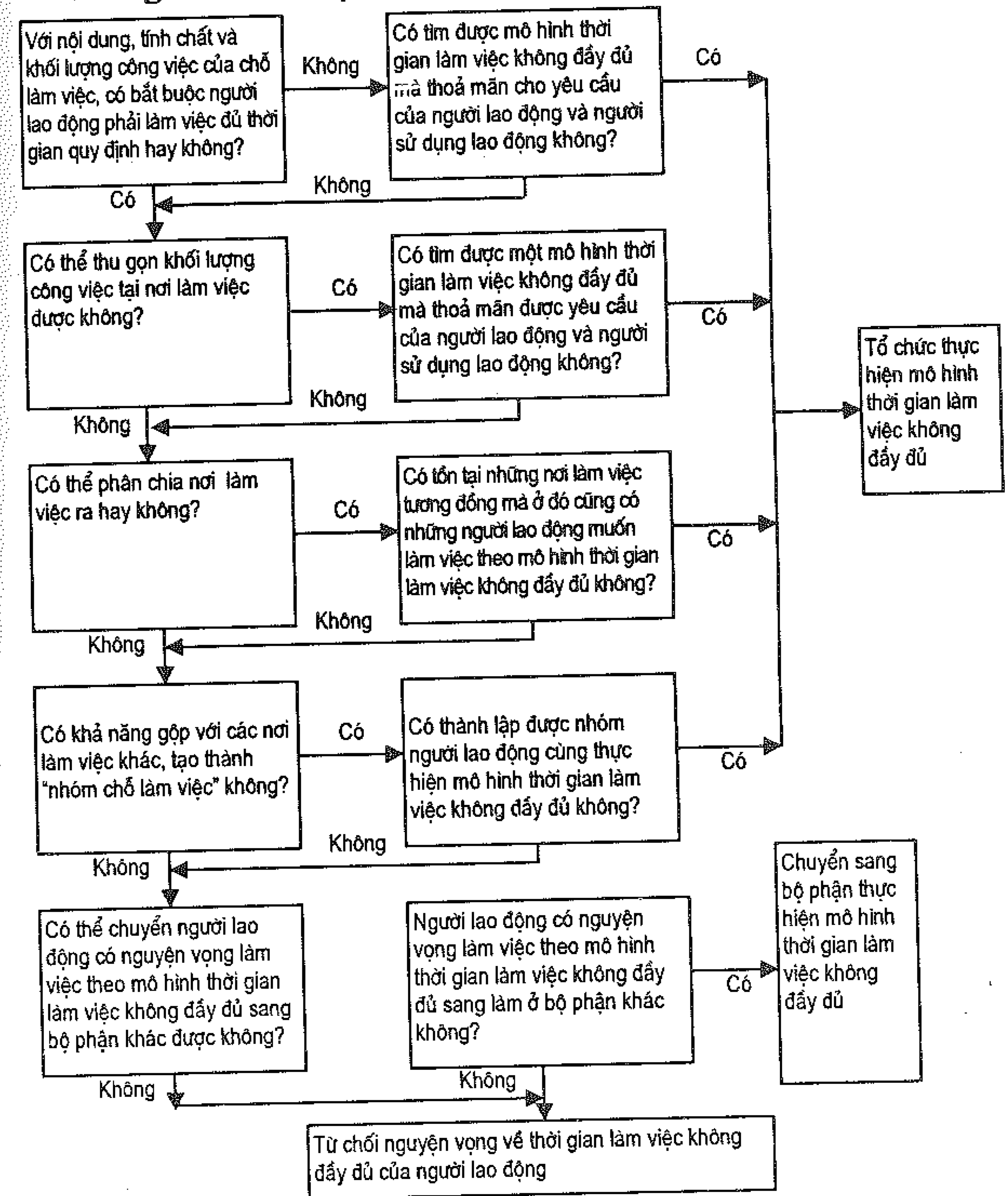
Sau một thời kỳ làm việc, ba công nhân A, B, C có thể đổi lịch cho nhau. Như vậy, mỗi người làm việc 32 giờ một tuần (mỗi ngày làm việc 8 giờ).

* Nếu không có đủ các chỗ làm việc có tính chất giống nhau để gộp thành “nhóm chỗ làm việc” (và cũng không có đủ số người có nguyện vọng làm việc theo mô hình thời gian làm việc không đầy đủ), thì chỉ tồn tại khả năng chuyển người lao động này sang bộ phận khác, mà ở đó tồn tại khả năng làm việc không trọn thời gian.

* Nếu ở các bộ phận khác của doanh nghiệp cũng không có khả năng tổ chức lao động mô hình thời gian làm việc không đầy đủ, thì người sử dụng lao động không còn cách nào khác là phải từ chối nguyện vọng muốn làm việc theo mô hình thời gian làm việc không đầy đủ của người lao động.

Qua phân tích trên có thể khái quát quá trình xử lý thông tin theo sơ đồ khối như sau:

Bảng VII.5: Khái quát các bước phân tích của người sử dụng lao động trước yêu cầu làm việc theo mô hình thời gian làm việc không đầy đủ của người lao động



IV. ÁP DỤNG CÁC MÔ HÌNH THỜI GIAN LÀM VIỆC LINH HOẠT VÀO CÁC LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP Ở NƯỚC TA

1. Thời gian làm việc linh hoạt đối với loại hình công việc có tính lưu động cao

Từ những năm đầu của thập kỷ 70, trong ngành xây dựng cơ bản, một số đơn vị lắp đặt đường dây điện, mỗi lần lưu động đến các địa phương, đã không kéo theo toàn bộ công nhân mà chỉ sử dụng công nhân kỹ thuật lắp đặt đường dây là người cố định của đơn vị. Khi họ di chuyển đến địa phương nào, họ sẽ tuyển dụng thêm lao động tại địa phương đó. Lao động địa phương tuyển thêm chủ yếu là lao động phổ thông phục vụ cho các công việc đào đắp móng cột, vận chuyển, kéo dây... Những lao động phổ thông này được huy động tại chỗ tùy theo sự cần thiết trong quá trình thi công, mà không theo biên chế cố định. Cách sử dụng lao động cho loại hình công việc có tính lưu động cao này có ưu điểm:

- Tiết kiệm được chi phí cho việc đi lại, chuyển chỗ làm việc.
- Tiết kiệm được chi phí cho việc dựng lán trại, thuê nhà ở, phục vụ ăn uống...

- Tạo được công ăn việc làm, tăng thu nhập cho những người lao động tại các nơi làm việc mà họ di chuyển đến, dù đó là công việc trong thời gian ngắn.

- Có thể hoàn thành công việc một cách hợp lý và tiết kiệm. Trong quá trình tiến hành công việc, nếu thiếu hoặc thừa lao động có thể bổ sung hoặc điều chỉnh kịp thời.

Trên đây thực chất là một cách áp dụng mô hình “xê dịch thời gian làm việc” kết hợp với mô hình “thời gian làm việc không đầy đủ”.

2. Thời gian làm việc linh hoạt cho loại hình công việc có khối lượng công việc thay đổi theo thời gian, trong ngày

Chuyển sang nền kinh tế thị trường xuất hiện nhiều công việc và nghề mới như: tiếp thị, chào hàng, mua gom sản phẩm, đưa hàng đến tận gia đình và thu tiền theo yêu cầu của người mua, thu tiền thuê nhà, tiền điện, tiền nước... Người lao động thực hiện các loại công việc này đã được bố trí lịch thời gian làm việc thuận tiện với việc tiếp xúc khách hàng.

Hiện nay, các mô hình làm việc thời gian xê dịch và không trọn thời gian đang được áp dụng trong nhiều ngành kinh tế quốc dân như: thương mại, du lịch, nhà hàng,

khách sạn... đem lại lợi ích kinh tế cho các doanh nghiệp, người lao động và xã hội.

3. Thời gian làm việc linh hoạt đối với lao động trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao

Ở nước ta trong những năm gần đây, việc áp dụng chế độ "thời gian làm việc linh hoạt" cho lao động chất xám, lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao đang dần dần trở nên phổ biến. Các chuyên gia ở các lĩnh vực khoa học (như giảng viên của các trường, các bộ nghiên cứu của các viện...) có thể được mời đi giảng ở các địa phương, các trường, các viện khác... trong khi vẫn hoàn thành tốt được công việc ở cơ quan của mình. Những nghiên cứu viên chính và nghiên cứu viên cao cấp có thể tham gia nghiên cứu các đề tài khoa học tại các cơ quan khác với tư cách cá nhân. Hoặc họ cũng có thể nhận đề tài nghiên cứu trực tiếp từ các doanh nghiệp, hoặc hợp tác nghiên cứu với nước ngoài. Các nghiên cứu viên, giảng viên... trình độ cao cũng có thể tham gia vào hoạt động của một hoặc nhiều doanh nghiệp, với tư cách là tư vấn, quản lý, chuyên gia khoa học...

Hình thức thời gian làm việc này cũng thực chất các hình thức làm việc không trọn thời gian trong ngày, tuần, tháng, năm và hiện nay đang được áp dụng ở nhiều cơ quan khoa học, các viện nghiên cứu, các trường đại học...

4. Thời gian làm việc linh hoạt đối với loại hình công việc không nhất thiết phải tiến hành ngay tại doanh nghiệp

Thời gian làm việc linh hoạt đối với loại hình công việc không nhất thiết phải tiến hành ngay tại doanh nghiệp là loại hình làm việc tại nhà khá phổ biến ở nước ta. Nó tạo điều kiện cho người lao động thành thị, nông thôn, miền núi, miền biển được làm việc với thời gian tự do.

Làm việc tại nhà là một mô hình tổ chức lao động để sản xuất một số mặt hàng nào đó, hoặc cung cấp một số dịch vụ nào đó cho một hay một số người chủ sử dụng lao động, hoặc chủ hợp đồng theo một thoả thuận mà trong đó công việc được thực hiện tại địa điểm ngoài doanh nghiệp do người lao động tự chọn.

Như vậy, khi người lao động làm việc theo hình thức làm việc tại nhà, họ sẽ tránh được những đặc điểm bao trùm nhất của thời gian làm việc thông thường là tính cứng nhắc. Người lao động ở đây có thể tự sắp xếp thời gian làm việc, co giãn thời gian làm việc tùy ý, phụ thuộc vào quỹ thời gian của mình, họ có thể tự tạo ra một thời gian biểu làm việc, nghỉ ngơi phù hợp với nhu cầu của mình. Chính điều này đã tạo nên sự chuyển động, mềm dẻo trong việc bố trí thời gian làm việc cũng như sự linh

hoạt về thời điểm và độ dài của nó. Trên cơ sở đó, mô hình tổ chức thời gian làm việc theo hình thức làm việc tại nhà về thực chất là một dạng của thời gian làm việc linh hoạt. Đây là sự kết hợp giữa mô hình xê dịch thời gian làm việc và mô hình thời gian làm việc không đầy đủ.

Hình thức tổ chức lao động theo mô hình làm việc tại nhà, thực ra đã được áp dụng từ lâu ở nước ta. Ngay từ những năm đầu tiên của thập kỷ 80, doanh nghiệp giày da Hà Nội đã giao máy khâu, kim chỉ, vải, đầu máy cho công nhân mang về gia công tại nhà những sản phẩm như: vải lót, găng tay, cặp cho học sinh... theo tiêu chuẩn chất lượng, mẫu mã quy định của doanh nghiệp. Làm việc tại nhà, người lao động không bị gò bó thời gian, họ có thể tranh thủ mọi lúc nhàn rỗi để hoàn thành công việc và thậm chí có trường hợp còn tranh thủ được sự hỗ trợ của người nhà trong những công việc giản đơn... Mặt khác, doanh nghiệp giảm được diện tích nhà xưởng, giảm được việc phục vụ trong ca làm việc, giảm được mật độ người ra vào, đi lại trong doanh nghiệp...

Trong nền kinh tế thị trường, hình thức tổ chức lao động theo mô hình làm việc tại nhà ở nước ta đã ngày càng trở nên phổ biến hơn, được áp dụng rộng rãi hơn, dưới nhiều hình thức khác nhau và thu được những hiệu quả đáng kể. Kết quả một số cuộc điều tra gần đây cho thấy:

- Số hộ gia đình tham gia làm việc theo mô hình làm việc tại nhà khá phổ biến ở nông thôn và thành thị. Hầu như cứ 100 hộ thì có 11 hộ có hình thức làm việc tại nhà. Về mặt pháp luật, Bộ luật Lao động nước ta cũng có một số điều khoản quy định về vấn đề này và khuyến khích phát triển hình thức làm việc này trong thời gian tới.

- Mặc dù đã có một số hình thức thời gian làm việc linh hoạt đã được áp dụng ở Việt Nam, nhưng việc áp dụng này chỉ đang ở dạng khởi đầu, lẻ tẻ, cách tiến hành áp dụng còn thiếu tính đồng bộ, mức độ phổ biến chưa cao.

- Đặc điểm của thị trường lao động nước ta hiện nay cũng có nhiều tác động hướng đến việc áp dụng thời gian làm việc linh hoạt, cụ thể như:

* Quan hệ cung cầu lao động còn mất cân đối, cung luôn vượt cầu. Chất lượng nguồn lao động còn thấp. Lực lượng lao động chất xám, lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao còn ít và thiếu trầm trọng ở một số ngành và vùng.

* Nền kinh tế hàng hoá phát triển đã và đang thúc đẩy nhanh sự ra đời của các doanh nghiệp hộ gia đình, doanh nghiệp tư nhân với quy mô vừa và nhỏ. Số liệu điều tra đã cho thấy hoạt động của các doanh nghiệp này thường chưa ổn định, khối lượng công việc thường hay biến động trong các khoảng thời gian trong năm,

điều đó buộc các chủ doanh nghiệp phải sử dụng lao động làm thuê một cách linh hoạt và người lao động cũng rất linh hoạt trong tìm kiếm việc làm, bố trí thời gian làm việc và họ thường có mối quan hệ với nhiều người sử dụng lao động.

* Theo dự báo, lực lượng lao động dịch vụ đến năm 2010 sẽ chiếm trên 40% lực lượng lao động xã hội. Với tính chất của loại hình dịch vụ, khối lượng công việc thường biến đổi theo từng thời điểm thời gian trong ngày, tuần, tháng, mùa... xuất phát từ đặc điểm này mà sẽ nảy sinh nhu cầu áp dụng các mô hình thời gian làm việc linh hoạt.

Như vậy, thực tế đòi hỏi phải nghiên cứu, ban hành một hệ thống luật pháp và các văn bản dưới luật đối với việc áp dụng chế độ “thời gian làm việc linh hoạt”, phải đưa ra các biện pháp ở tầm vĩ mô để áp dụng chế độ thời gian làm việc này cũng như phải có những nghiên cứu áp dụng các mô hình “thời gian làm việc linh hoạt” cho từng loại hình doanh nghiệp và công việc với mục đích phát huy được tối đa hiệu quả của các hình thức tổ chức lao động này, nhằm tạo được nhiều hơn công ăn việc làm cho đông đảo các tầng lớp dân cư, góp phần làm giảm tỷ lệ người thất nghiệp trên phạm vi toàn quốc.

Trên bình diện quốc tế, sau khi “Công ước về việc làm không trọn thời gian” ra đời đã có 67 nước thành viên ILO

tham gia đóng góp ý kiến cho dự thảo Công ước. Dù ở khía cạnh này hay khía cạnh khác, các ý kiến đều thừa nhận rằng, một hình thức làm việc linh hoạt là quan trọng đối với nền kinh tế và cần thiết phải bảo vệ những người lao động làm việc theo chế độ thời gian linh hoạt về các mặt khả năng tìm việc làm, điều kiện lao động và đảm bảo xã hội. Phù hợp với công ước trên, nhiều điều khoản trong Bộ luật Lao động mới ban hành ở nước ta cũng đã đề cập đến nội dung này. Điều 109 quy định: đối với lao động nữ cần: “...có chính sách khuyến khích người sử dụng lao động tạo điều kiện để lao động nữ có việc làm thường xuyên, áp dụng rộng rãi chế độ thời gian biểu linh hoạt, làm việc không trọn ngày, không trọn tuần, giao việc làm tại nhà”. Điều 123 quy định: đối với lao động là người cao tuổi”... năm cuối cùng trước khi nghỉ hưu, người lao động cao tuổi được rút ngắn thời giờ làm việc hàng ngày hoặc được áp dụng chế độ làm việc không trọn ngày, không trọn tuần theo quy định của Chính phủ”. Điều 13 nêu rõ: đối với một số đối tượng lao động “người lao động có thể thoả thuận với người sử dụng lao động để nhận việc về làm thường xuyên tại nhà mà vẫn được hưởng nguyên quyền lợi như người đang làm việc tại doanh nghiệp...”, đối với lao động chuyên môn - kỹ thuật trình độ cao thì chế độ làm việc linh hoạt thời gian được quy định ở Điều 129 của Bộ luật Lao động.

Những điều trong Bộ luật Lao động nêu trên đã bước đầu tạo nền móng cho việc áp dụng chế độ “thời gian làm việc linh hoạt” ở nước ta. Nó xuất phát từ cách nhìn nhận thấu đáo sự cần thiết khách quan của việc áp dụng chế độ “thời gian làm việc linh hoạt” không những về mặt xã hội mà còn về phía người sử dụng lao động và người lao động.

5. Lợi ích của việc áp dụng thời gian làm việc linh hoạt ở nước ta

Việc áp dụng các mô hình “thời gian làm việc linh hoạt” ở nước ta đem lại các lợi ích sau đây:

- ***Về mặt xã hội:***

Góp phần giảm bớt người chưa có việc làm thông qua hình thức thời gian làm việc không đầy đủ: nước ta hàng năm có từ 1,1 đến 1,2 triệu người bước vào độ tuổi lao động. Cùng với việc tinh giảm biên chế, lực lượng lao động xuất khẩu trở về, hàng chục vạn bộ đội phục viên, xuất ngũ... đã làm cho vấn đề việc làm trở nên bức xúc. Năm 2005, tỷ lệ thất nghiệp chung của lực lượng lao động thành thị trong độ tuổi lao động là 5,13%, trong lực lượng lao động nam thành thị là 5,31% và trong lực lượng lao động nữ thành thị 6,14%. Đó là chưa kể đến đại đa số lao động ở nông thôn nằm trong tình trạng thiếu việc làm. Việc áp dụng mô hình làm việc không đầy đủ dưới các hình thức

như thuê lao động theo công đoạn, theo mùa, vụ, hình thức làm việc tại nhà... có thể tạo thêm công ăn việc làm, góp phần làm giảm tỷ lệ người thất nghiệp và thiếu việc làm.

- ***Toàn dụng lao động:*** Việc áp dụng hình thức thời gian làm việc không đầy đủ có thể tận dụng được sức lao động của người già, người đã nghỉ hưu còn khả năng lao động, người tàn tật... có thể tận dụng được nhiều hơn trình độ lành nghề, kỹ năng, kỹ xảo, kinh nghiệm của lao động chuyên môn - kỹ thuật cao. Việc sử dụng này có lợi nhiều cho người sử dụng lao động. Mặt khác, đối với người lao động là yếu tố tạo điều kiện tăng thêm thu nhập, tăng niềm hứng khởi đối với cuộc sống...

- ***Góp phần giải quyết ách tắc giao thông:*** Khi áp dụng mô hình xê dịch thời gian làm việc sẽ giảm bớt được những ách tắc về giao thông. Đây là vấn đề đang rất bức xúc hiện nay ở nước ta, đặc biệt là ở các đô thị, trong các giờ cao điểm (đầu giờ làm việc, tan tầm...).

- ***Góp phần thúc đẩy người lao động luôn phấn đấu nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, trình độ lành nghề:*** Do khả năng có thu nhập cao hơn của lao động chất xám, lao động chuyên môn - kỹ thuật trình độ cao, thông qua việc có thể cùng một lúc ký kết nhiều hợp đồng với nhiều người sử dụng lao động nên động cơ học tập, tham gia đào tạo được thúc đẩy. Đối với những

người đang đi học thì sẽ có động lực học hỏi, tham gia đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật. Mặt khác, khi trình độ chuyên môn kỹ thuật của lực lượng lao động được nâng cao, sự cạnh tranh trên thị trường lao động trở nên sôi động hơn, gay gắt hơn, điều đó bắt buộc họ phải tiếp tục nâng cao chất lượng chuyên môn - kỹ thuật với mong muốn giành được phần thắng trong cạnh tranh. Chính vì những lẽ đó số lượng, chất lượng, tính năng động của lao động chuyên môn - kỹ thuật trong toàn xã hội được nâng cao.

• *Có thời gian để sắp xếp công việc gia đình:* Mô hình thời gian làm việc không đầy đủ và xê dịch thời gian làm việc sẽ làm giảm phần nào cho người lao động về sức ép về thời gian để không những hoàn thành nhiệm vụ ở doanh nghiệp mà còn các công việc gia đình.

6. Định hướng các mô hình thời gian làm việc linh hoạt trong doanh nghiệp ở nước ta

6.1. Đối với mô hình xê dịch thời gian làm việc

Mô hình xê dịch thời gian làm việc có thể áp dụng cho các trường hợp sau đây:

• *Các doanh nghiệp (bộ phận doanh nghiệp) có nhiều lao động nữ:* Xuất phát từ đặc điểm của lao động nữ, ngoài

hoạt động sản xuất ở doanh nghiệp còn phải thực hiện công việc gia đình nên khi sắp xếp bố trí công việc, người sử dụng lao động nên đặc biệt lưu ý đến mô hình xê dịch thời gian làm việc. Ví dụ về mô hình xê dịch thời gian làm việc đơn giản nhất như sau:

9 ^h	11 ^h	14 ^h	16 ^h	18 ^h
Thời gian được phép xê dịch	Thời gian bắt buộc phải có mặt tại nơi làm việc	Thời gian được phép xê dịch	Thời gian bắt buộc phải có mặt	Thời gian được phép xê dịch

Để nâng cao hơn hiệu quả của mô hình “xê dịch thời gian làm việc”, ngoài mô hình có “thời gian cứng” có thể vận dụng thêm mô hình không có “thời gian cứng” đối với một số bộ phận sản xuất kinh doanh, bộ phận người lao động hoặc với một số ngày. Ví dụ như có thể bố trí xê dịch thời gian làm việc giữa những người lao động trong một nơi làm việc theo hình thức đan xen nhau, hoặc chỉ xê dịch thời gian làm việc cho một số người lao động, số còn lại làm việc theo quy định. Cũng có thể xê dịch đồng thời thời gian làm việc của toàn bộ lao động trong doanh nghiệp (hoặc bộ phận doanh nghiệp) theo một mô hình “xê dịch thời gian làm việc” chỉ ở những ngày nhất định. Cũng có thể nên tạo điều kiện rút ngắn thời gian làm việc cho người lao động theo mô hình “làm việc không trọn thời

gian”, hoặc giao công việc cho người lao động làm tại nhà nếu như tính chất công việc của doanh nghiệp cho phép thực hiện được điều đó.

• *Lực lượng biên chế cố định của doanh nghiệp hoặc bộ phận doanh nghiệp có tính lưu động cao*

Trên thực tế, trong tổ chức các doanh nghiệp có những bộ phận của doanh nghiệp hoặc có thể là cả doanh nghiệp thường xuyên phải di chuyển chỗ làm việc. Ví dụ như các doanh nghiệp hoặc các bộ phận doanh nghiệp thuộc các ngành xây dựng cơ bản (xây dựng cầu đường, nhà cửa, lắp đặt đường dây...), hoặc các bộ phận khai thác sản phẩm, các bộ phận làm công tác khảo sát... Đặc điểm của các doanh nghiệp và các bộ phận của doanh nghiệp này là thường xuyên phải thay đổi chỗ làm việc. Các doanh nghiệp này không nên tuyển dụng vào hợp đồng chính thức một lực lượng lao động đủ lớn phù hợp với khi có khối lượng công việc nhiều nhất, bởi lẽ:

- Thứ nhất, khi có khối lượng công việc ít hơn hoặc có những thời gian mà công việc chỉ cần một số người lao động thì sẽ dẫn đến việc thừa dư lao động trong doanh nghiệp.

- Thứ hai, doanh nghiệp sẽ phải chi trả những khoản chi phí lớn hơn rất nhiều nếu di chuyển toàn bộ lực lượng lao động đến nơi làm việc mới.

- Thứ ba, khi biên chế quá lớn, thu nhập của người lao động sẽ giảm đi và điều đó không kích thích được người lao động.

Xuất phát từ những nguyên nhân đó, để có thể đáp ứng được lợi ích của người lao động, đồng thời nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp hoặc bộ phận doanh nghiệp loại này, nên chia lực lượng lao động ra làm hai bộ phận: bộ phận lao động hợp đồng dài hạn và bộ phận làm theo hợp đồng ngắn hạn. Đối với bộ phận hợp đồng dài hạn của doanh nghiệp nên được hình thành từ những người lao động sau đây:

* Là những người lao động luôn có ảnh hưởng trực tiếp đến các hoạt động của doanh nghiệp, thiếu họ quá trình hoạt động của doanh nghiệp (hoặc bộ phận của doanh nghiệp) sẽ không tiến hành được.

* Là những người lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật mà khó có thể tuyển dụng được dưới dạng hợp đồng ngắn hạn khi di chuyển đến nơi làm việc mới.

• Đối với bộ phận biên chế cứng này, do khối lượng công việc, nhịp điệu công việc cũng thường thay đổi nên áp dụng “mô hình xê dịch thời gian làm việc” theo năm, theo tháng hoặc theo tuần. Ví dụ, đối với các công ty xây dựng cầu, do số lượng các công trình trong năm ít và không

mang tính quy luật, người lao động thuộc hợp đồng lao động dài hạn có thể được rút ngắn (xê dịch) thời gian làm việc trong thời gian tạm chưa có công trình, hoặc có thể được nghỉ một số ngày, một số tuần trong khoảng thời gian đó, với sự đồng ý của người sử dụng lao động sao cho không ảnh hưởng đến tiến độ công việc của doanh nghiệp, đồng thời đáp ứng được các nhu cầu cá nhân của người lao động như giải quyết việc nhà, làm thêm, học thêm... Cần lưu ý rằng, khi sắp xếp bố trí lại thời gian làm việc của người lao động phải dựa trên cơ sở tính chất công việc của doanh nghiệp trong thời gian đó, đảm bảo trong thời gian làm việc phải luôn có một số người nhất định, để trong mọi trường hợp luôn bảo đảm cho quá trình sản xuất của doanh nghiệp hoạt động bình thường. Mặt khác, khi nhận công việc mới (như xây dựng một cầu mới...) khối lượng công việc tăng lên rất nhiều nên đòi hỏi tất cả các lao động hợp đồng dài hạn phải tập trung vào công việc, phải làm thêm giờ... Những khoảng thời gian làm việc dư thừa này sẽ được bù trừ vào những khoảng thời gian họ đã làm việc thiếu hụt do ít công việc như đã nêu ở trên. Như vậy, người sử dụng lao động sẽ sử dụng được tối đa tiềm năng lao động trong doanh nghiệp, còn người lao động cũng có thể có thời gian để lo các công việc gia đình, làm thêm, học thêm... Điều đó sẽ tạo nên sự kết hợp hài hoà giữa lợi ích của doanh nghiệp và lợi ích của người lao động.

• Đối với các doanh nghiệp (bộ phận doanh nghiệp) có khối lượng công việc thay đổi trong tháng, trong tuần nhưng sự biến đổi đó mang tính quy luật theo những giai đoạn nhất định

Trên thực tế có không ít loại hình doanh nghiệp (bộ phận doanh nghiệp) có đặc tính này. Ví dụ, tại các doanh nghiệp sản xuất do quy trình công nghệ việc sản xuất ra một sản phẩm bắt buộc phải theo một chu kỳ nhất định (có thể là 5 ngày, 7 ngày, nửa tháng...) và trong từng chu kỳ, nhịp điệu, cường độ, khối lượng công việc của từng công đoạn có thể thay đổi theo thời gian. Hoặc là các cửa hàng kinh doanh bán lẻ trong tuần sẽ bán rất chạy hàng hoá vào những ngày nghỉ, những ngày khi lĩnh lương tháng...

Đối với các loại hình doanh nghiệp (bộ phận doanh nghiệp) loại này nên áp dụng mô hình xê dịch thời gian làm việc, có tính quy luật theo chu kỳ hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp (bộ phận doanh nghiệp) cho những người lao động thuộc hợp đồng lao động dài hạn. Độ xê dịch thời gian làm việc của từng người lao động phụ thuộc vào mức độ bận rộn công việc trong từng giai đoạn. Việc điều tiết thời gian làm việc theo hình thức bù trừ thời gian làm việc thừa, thiếu sẽ có lợi cho người sử dụng lao động là đảm bảo được tiến độ sản xuất - kinh doanh, tận

dụng được tối đa tiềm năng của người lao động, giảm đến mức tối thiểu thời gian dư thừa của người lao động khi ít công việc và không phải trả thêm tiền làm thêm giờ khi khối lượng công việc nhiều. Đối với người lao động, trong những khoảng thời gian làm việc được rút ngắn (mang tính quy luật) đó, họ sẽ lên trước kế hoạch nhằm giải quyết các công việc khác như công việc gia đình, làm thêm, dạy thêm, học thêm...

• *Các doanh nghiệp (bộ phận doanh nghiệp) có khối lượng công việc thay đổi trong tháng, trong tuần nhưng không theo quy luật*

Đối với các trường hợp này có thể vận dụng mô hình xê dịch thời gian làm việc trong năm, bởi lẽ trong nhiều trường hợp khối lượng công việc bị biến động một cách ngẫu nhiên do tác động của các điều kiện khách quan như thời tiết (doanh nghiệp xây dựng...), hoặc phụ thuộc vào đơn đặt hàng (các doanh nghiệp dịch vụ, gia công...). Trong trường hợp này có thể bố trí lao động làm thêm giờ khi công việc nhiều và ít giờ khi công việc ít. Nhưng phải tính toán sao cho tổng thời gian làm việc của người lao động trong năm là không đổi. Có nghĩa là phải tạo cơ hội để người lao động có khả năng bù trừ được thời gian làm việc thừa, thiếu của mình.

• *Các doanh nghiệp (bộ phận doanh nghiệp) có cường độ và khối lượng công việc thay đổi trong ngày*

Trong hoạt động sản xuất - kinh doanh, có những doanh nghiệp (bộ phận doanh nghiệp) có cường độ, khối lượng công việc luôn thay đổi phụ thuộc vào thời điểm trong ngày. Ví dụ, các cửa hàng kinh doanh buôn bán lẻ thường bán hàng nhanh hơn vào các giờ nghỉ trưa, giờ tan tầm... các cửa hàng ăn uống có khối lượng công việc tăng lên rất cao vào các giờ ăn sáng, ăn trưa, ăn tối... các bộ phận kế toán, hành chính, dịch vụ... của doanh nghiệp thường có khối lượng công việc tăng lên vào các giờ nhất định trong ngày...

Đối với các loại hình doanh nghiệp (bộ phận doanh nghiệp) này, người sử dụng lao động nên xem xét, đánh giá cụ thể quy trình làm việc của từng bộ phận, từng người trong doanh nghiệp, xác định trong khoảng thời gian nào thì khối lượng công việc tăng lên, khi nào khối lượng công việc giảm xuống. Thông qua đó mà sắp xếp, bố trí thời gian biểu làm việc theo mô hình “xê dịch thời gian làm việc trong ngày” cho một số người nhất định trong các bộ phận, phòng, ban. Cần phải lưu ý rằng, khi sắp xếp thời gian làm việc theo mô hình “xê dịch thời gian làm việc trong ngày”, phải xác định được số lượng người tối thiểu cần phải có mặt tại mỗi nơi làm việc sao cho vẫn đảm bảo

được tiến độ công việc và có tính đến nhu cầu của từng người lao động. Việc bố trí xê dịch thời gian làm việc tại mỗi nơi làm việc có thể tiến hành theo các sơ đồ đan xen nhau, tùy theo tình hình cụ thể ở mỗi nơi làm việc và trình độ chuyên môn, kỹ thuật của từng người lao động tại những nơi làm việc đó.

6.2. Mô hình thời gian làm việc không đầy đủ

Mô hình thời gian làm việc không đầy đủ có thể áp dụng trong các trường hợp sau đây đối với doanh nghiệp nước ta:

Bộ phận lao động có hợp đồng lao động ngắn hạn của doanh nghiệp (bộ phận doanh nghiệp) có tính lưu động cao.

Để có thể nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, bộ phận lao động loại này nên áp dụng mô hình thời gian làm việc không đầy đủ.

Khi di chuyển đến nơi làm việc mới, người sử dụng lao động, tuyển thêm lao động ngay tại nơi làm việc mới vào các khâu công việc phù hợp với trình độ của lao động tuyển mới. Xuất phát từ tình hình thực tế ở Việt Nam, do tình trạng thất nghiệp và thiếu việc làm khá phổ biến ở cả nông thôn lẫn thành thị, việc tuyển dụng lao động theo dạng hợp đồng ngắn hạn này sẽ tạo điều kiện cho người lao động có việc làm (dù chỉ trong một thời gian) và tạo

điều kiện để nâng cao thu nhập cho họ. Đồng thời, người sử dụng lao động cũng sẽ có lợi là tiết kiệm được tối đa các loại chi phí cho hoạt động của doanh nghiệp.

Một vấn đề cần hết sức lưu ý ở đây là các doanh nghiệp này phải chú ý đến các mối quan hệ cung - cầu trên thị trường lao động về các loại hình lao động cần thiết cho doanh nghiệp mình. Nếu thiếu điều đó, tiến độ công việc có thể sẽ bị ảnh hưởng. Ví dụ, ở giai đoạn đầu của quá trình sản xuất - kinh doanh, doanh nghiệp cần một số lượng lớn lao động trình độ nhất định thuộc loại hình chuyên môn nhất định mà loại lao động này lại tương đối hiếm tại địa điểm mà doanh nghiệp sẽ đến thi công. Nếu doanh nghiệp không tuyển trước loại lao động này thì khi đến nơi làm việc mới do việc tuyển thêm lao động loại này gặp khó khăn nên công việc có thể bị ách tắc và dẫn đến tiến độ sản xuất của doanh nghiệp bị đình trệ.

• Các doanh nghiệp làm việc theo thời vụ

Các doanh nghiệp làm việc theo thời vụ như: các nhà máy sản xuất đường từ mía, lò gạch... khối lượng công việc sẽ tăng lên theo mùa vụ, ở những thời điểm này doanh nghiệp có thể thuê thêm lao động và khi thời vụ chấm dứt, công việc ít đi thì số lao động được giảm. Đối với những người lao động này, về thực chất họ đang thực hiện kiểu làm việc với thời gian làm việc không đầy đủ.

• Các doanh nghiệp (bộ phận doanh nghiệp) người lao động phải làm việc trong những điều kiện lao động nặng nhọc - độc hại, đặc biệt nặng nhọc - độc hại

Khi người lao động làm việc trong những điều kiện nặng nhọc - độc hại và đặc biệt nặng nhọc - độc hại, do tác động tổng hợp của các yếu tố điều kiện lao động như độ rung, tiếng ồn, hơi độc... và mức độ căng thẳng thần kinh - tâm lý, người lao động sẽ bị giảm nhanh khả năng làm việc, độ tập trung cho công việc sẽ bị giảm đi và nếu thời gian làm việc kéo dài có thể dẫn đến tai nạn lao động và ngừng trệ sản xuất trong ca làm việc. Mặt khác, nếu thời gian nghỉ để phục hồi chức năng của cơ thể không đủ lớn, người lao động không đủ sức khỏe để bước vào ca làm việc mới và sau một thời gian ngắn họ sẽ không đủ sức để làm việc nữa. Điều đó trước hết là có hại cho người lao động, sau đó ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của người sử dụng lao động do sản xuất bị ngừng trệ, rõ ràng "uy tín" của doanh nghiệp sẽ bị giảm đi. Trong trường hợp này, người sử dụng lao động nên áp dụng các mô hình thời gian làm việc không đầy đủ tùy thuộc vào mức độ tác động tổng hợp của các yếu tố điều kiện lao động đặc trưng tại nơi làm việc và khả năng về sức khỏe, giới tính... của người lao động. Như vậy doanh nghiệp mới có thể bảo đảm được tiến độ sản xuất, tránh được tai nạn lao động và không làm giảm uy tín của mình, còn về phía người lao động sẽ có cơ

hội nhận được chế độ làm việc - nghỉ ngơi hợp lý, bảo đảm được tái sản xuất sức lao động.

• Đối với lao động chất xám, lao động chuyên môn - kỹ thuật có trình độ cao

Lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao là "vốn" quý giá nhất của xã hội, để góp phần sử dụng có hiệu quả hơn lực lượng lao động này nên áp dụng mô hình "thời gian làm việc không đầy đủ", bởi lẽ:

- Thứ nhất, đối với loại lao động này, nếu không áp dụng chế độ "thời gian làm việc linh hoạt" thì thời gian dư thừa, lãng phí sẽ lớn do khả năng hoàn thành công việc được giao với chất lượng cao trong một thời gian ngắn của họ.

- Thứ hai, tỷ trọng lao động chuyên môn - kỹ thuật cao trong nền kinh tế quốc dân thấp và phân bố không đều, việc đào tạo họ lại rất tốn kém, nếu sử dụng được loại hình tổ chức lao động theo chế độ "thời gian làm việc linh hoạt" rất có lợi cho người sử dụng lao động, bởi lẽ họ sẽ tiết kiệm được tối đa nguồn chi phí trả công lao động mà vẫn đạt được mục đích của mình.

- Thứ ba, chế độ "thời gian làm việc linh hoạt" rất có lợi cho người lao động chuyên môn - kỹ thuật cao vì họ có cơ hội để thể hiện tốt hơn năng lực và hiểu biết của mình

vào công việc, đồng thời sẽ có điều kiện để ký kết được một lúc nhiều hợp đồng và do đó có được thu nhập cao hơn, bảo đảm tốt hơn cho việc tái sản xuất sức lao động của mình.

- Thứ tư, chính khả năng có nguồn thu nhập cao của lao động chuyên môn - kỹ thuật cao sẽ là đòn bẩy kinh tế khuyến khích người lao động, cũng như những người đang đi học cố gắng học tập, trau dồi thêm kiến thức, kỹ năng... với mục đích đạt được một cuộc sống tốt hơn.

Chính vì những lẽ đó, Điều 129 - Bộ luật Lao động ban hành ngày 23/6/1994 (được sửa đổi, bổ sung năm 2002, 2006 và 2007) đã nêu rõ: *“Người lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao có quyền kiêm việc hoặc kiêm chức trên cơ sở giao kết nhiều hợp đồng lao động với nhiều người sử dụng lao động, với điều kiện bảo đảm thực hiện đầy đủ các hợp đồng lao động đã giao kết và phải báo cho người sử dụng lao động biết”*.

Việc ban hành điều luật này đã tạo điều kiện tiên đề cho áp dụng chế độ thời gian làm việc linh hoạt đối với lao động chuyên môn - kỹ thuật cao, qua đó nâng cao được hiệu quả sử dụng lực lượng lao động quý hiếm này của đất nước cũng như nâng cao được tính mềm dẻo của thị trường lao động, đặc biệt là thị trường lao động chất xám mới được hình thành. Theo điều luật này, những người lao động chuyên môn kỹ thuật cao có thể ký một lúc nhiều hợp

đồng với nhiều người sử dụng lao động. Trong các trường hợp khác nhau, người lao động có thể làm một số giờ trong ngày, một số ngày trong tuần... hoặc theo quy luật hoặc không theo quy luật tùy thuộc vào sự thoả thuận giữa hai bên quan hệ lao động.

6.3. Mô hình “làm việc tại nhà”

Làm việc tại nhà về thực chất là một dạng của hình thức thời gian làm việc linh hoạt, hiện nay được áp dụng nhiều ở các nước Nhật Bản, Hà Lan... Đối với Việt Nam, ưu điểm của áp dụng mô hình này đối với một bộ phận người lao động là:

- Tổ chức lao động theo mô hình làm việc tại nhà tạo điều kiện để người lao động có thể tận dụng được tối đa thời gian và khả năng lao động của mình, đồng thời tạo thêm việc làm cho những người trong hộ gia đình để tăng thu nhập, góp phần làm giảm tỷ lệ thất nghiệp, giảm tình trạng thiếu việc làm và làm tăng tổng sản phẩm xã hội.

- Tổ chức lao động theo mô hình này có lợi cho người sử dụng lao động, vì tiết kiệm được chi phí nhà xưởng, điện nước, chi phí phục vụ người lao động, giảm ách tắc và ồn ào trong nhà xưởng, không phải chi phí cải thiện điều kiện lao động... Trên cơ sở đó, người sử dụng lao động có thể mở rộng được quy mô sản xuất - kinh doanh mà không

phải chi phí vào việc mở rộng quy mô nhà xưởng, thiết bị... của doanh nghiệp.

- Tổ chức lao động theo mô hình làm việc tại nhà góp phần làm giảm ách tắc giao thông trên đường phố vào những giờ cao điểm, giảm được thời gian đi lại đến cơ quan, xí nghiệp và qua đó có thể làm tăng thêm thời gian làm việc cũng như nghỉ ngơi của người lao động. Mặt khác, mô hình này cũng tạo điều kiện để người lao động có thể tự sắp xếp thời gian làm việc và nghỉ ngơi hợp lý, có thể thu xếp công việc gia đình...

Có thể áp dụng mô hình làm việc tại nhà dưới các hình thức sau:

+ *Hình thức hợp đồng lao động với lao động chuyên môn kỹ thuật cao*

Lao động chuyên môn kỹ thuật cao được pháp luật cho phép kiêm việc và ký kết nhiều hợp đồng lao động với nhiều người sử dụng lao động. Điều này có nghĩa là những công việc được thoả thuận trong hợp đồng lao động với một người sử dụng lao động không nhất thiết phải hoàn thành tại cơ sở của người sử dụng lao động đó. Người lao động có thể thực hiện một phần công việc ở doanh nghiệp, phần còn lại có thể thực hiện tại nơi khác hoặc thực hiện toàn bộ công việc ở nhà. Hợp đồng lao động có thể bằng văn bản hoặc thoả thuận miệng.

+ *Hình thức khoán sản phẩm cho người lao động*

Đối với loại hình “thời gian làm việc tại nhà” này, người sử dụng lao động sẽ giao nguyên vật liệu và công cụ lao động cho người lao động. Người lao động có thể thoả thuận với người sử dụng lao động bằng văn bản hoặc thoả thuận miệng về số lượng, chất lượng, mẫu mã và thời gian giao nộp sản phẩm, cũng như đơn giá sản phẩm. Khi công việc và những nhu cầu của thị trường đòi hỏi phải có một khối lượng sản phẩm lớn hơn, người sử dụng lao động có thể thoả thuận thêm với người lao động về tăng số lượng sản phẩm và có thể tăng đơn giá sản phẩm cho người lao động để khuyến khích lao động. Việc kiểm tra số lượng và chất lượng, quy cách, cũng như mẫu mã sản phẩm được thực hiện bởi bộ phận quản lý chức năng của doanh nghiệp.

+ *Hình thức đặt hàng với người lao động*

Theo hình thức này, người sử dụng lao động có thể đặt mua của người lao động những sản phẩm dưới dạng bán thành phẩm hoặc thành phẩm thuộc chủng loại nào đó với những yêu cầu về mặt chất lượng, kích thước, quy cách, mẫu mã... theo đơn giá thoả thuận. Việc đặt mua này có thể là thường xuyên hoặc theo những giai đoạn nào đó. Người lao động phải tự lo lấy tư liệu sản xuất, công cụ sản xuất, phải tự hạch toán công việc của mình.

+ *Hình thức giao việc cho người lao động làm tại nhà với điều kiện tự lo nguyên vật liệu và tự hạch toán*

Theo hình thức này, người lao động nhận công cụ lao động từ người sử dụng lao động và thoả thuận với người sử dụng lao động về mẫu mã, số lượng, chất lượng, thời gian giao nộp sản phẩm... Hợp đồng giữa người lao động và người sử dụng lao động có thể được thực hiện dưới dạng văn bản hoặc thoả thuận miệng. Ở hình thức này, người lao động chỉ phải bỏ vốn ít cho hoạt động sản xuất của mình và lẽ tất nhiên họ phải tính toán sao cho có thể hạ giá thành sản phẩm để nâng cao thu nhập.

+ *Hình thức tạo việc làm tại nhà cho người già, người tàn tật, thương bệnh binh, người khả năng lao động bị hạn chế*

Đối với những người khả năng lao động bị hạn chế, người sử dụng lao động có thể giao những công việc phù hợp với khả năng lao động của họ để làm tại nhà hoặc ở một nơi nào đó ngoài doanh nghiệp mà họ có thể tổ chức được, tạo điều kiện cho họ hoà nhập vào cộng đồng, có được niềm vui trong lao động, giúp họ cảm nhận được là người có ích cho xã hội. Mặt khác, thông qua hình thức giao việc này mà thực hiện được chính sách toàn dụng lao động và quan trọng là tạo được việc làm, thu nhập cho các đối tượng yếu thế của xã hội. Đây là một hình thức làm việc

thể hiện tính nhân đạo và phát huy tính ưu việt của xã hội, được pháp luật khuyến khích. Người sử dụng lao động bằng mọi cách có thể lo toàn bộ các khâu tư liệu sản xuất và công cụ sản xuất cho người lao động loại này.

V. CÁC GIẢI PHÁP ĐỒNG BỘ NHẪM KHUYẾN KHÍCH MỞ RỘNG VIỆC ÁP DỤNG CÓ HIỆU QUẢ CÁC MÔ HÌNH “THỜI GIAN LÀM VIỆC LINH HOẠT” Ở VIỆT NAM

1. Giải pháp về bảo hiểm xã hội

Đối với mô hình xê dịch thời gian làm việc, vấn đề này ít được đặt ra. Nhưng khi người lao động làm việc theo mô hình thời gian làm việc không đầy đủ và mô hình thời gian làm việc tại nhà, phần lớn trong các trường hợp họ sẽ bị thiệt thòi về một số chế độ và quyền lợi. Theo số liệu điều tra của Viện Khoa học Lao động và Xã hội về làm việc tại nhà thì 90% số người được điều tra không được hưởng chế độ bảo hiểm xã hội, dù rằng số giờ làm việc bình quân của họ rất cao (trên 8 giờ một ngày). Điều đó gây nên sự dao động về mặt tâm lý, dẫn đến sự lo ngại về tương lai, ảnh hưởng đến năng suất lao động, tinh thần làm việc. Trong Bộ luật Lao động chưa có một điều khoản nào quy định cụ thể về vấn đề bảo hiểm, bảo trợ xã hội đối với người lao động làm việc theo chế độ thời gian làm việc linh hoạt. Để

tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện chế độ thời gian làm việc linh hoạt, cần phải bổ sung thêm một số điều luật về chế độ cho người lao động làm việc theo chế độ thời gian làm việc linh hoạt.

2. Giải pháp về đào tạo, hướng nghiệp, quản lý và trả công lao động

Các giải pháp này tập trung vào:

- Tổ chức các dịch vụ việc làm và hướng nghiệp: tổ chức đào tạo và đào tạo lại với nhiều hình thức để người lao động có thể nắm được công việc và linh hoạt hơn trong khi tìm kiếm việc làm. Khi đã có các tổ chức dịch vụ việc làm thì phải sử dụng các tổ chức đó trong việc phát hiện và thông báo các khả năng làm việc theo các mô hình thời gian làm việc linh hoạt, phát triển thông tin thị trường lao động theo mô hình thời gian làm việc linh hoạt.

- Trong khuôn khổ các chính sách việc làm, phải đặc biệt chú ý quan tâm tới các nhóm đặc thù như người thất nghiệp, những người lao động có gánh nặng gia đình, những người lao động cao tuổi, người lao động tàn tật, những người lao động đang học tập, đang trong quá trình đào tạo.

- Nên có những quy định mềm dẻo trong công tác quản lý, để sao cho người lao động chuyển một cách linh

hoạt từ cơ chế làm việc đầy đủ sang cơ chế làm việc không đầy đủ và ngược lại.

- Tiền công được thoả thuận theo hợp đồng lao động, trong trường hợp họ hoàn thành đúng thời hạn hoặc trước thời hạn công việc được giao, cần phải có những biện pháp khuyến khích vật chất, tinh thần thích đáng đối với lao động làm việc theo mô hình thời gian làm việc linh hoạt.

- Nhà nước cũng cần có những chính sách tạo điều kiện và khuyến khích những người lao động tham gia góp vốn cho việc thành lập các doanh nghiệp, có những điều tiết vĩ mô hợp lý cho việc phát triển thị trường vốn... với mục đích huy động tối đa nguồn vốn trong nhân dân cho sản xuất cũng như khuyến khích đầu tư nước ngoài và vay vốn nước ngoài nhằm tạo ra những việc làm mới, doanh nghiệp mới. Trên cơ sở đó để phát triển các hình thức thời gian làm việc linh hoạt.

- Trong điều kiện áp dụng mô hình thời gian làm việc linh hoạt, đòi hỏi phải có một cơ chế quản lý lao động thích hợp mà nội dung của nó là người sử dụng lao động phải hạch toán, giám sát, kiểm tra được thời hạn thực hiện công việc, khối lượng công việc, chất lượng công việc, đảm bảo các điều kiện làm việc, quy định trách nhiệm đối với công việc (giữ gìn bí mật công việc, chế độ báo cáo...) và chế độ khen thưởng vật chất đối với người lao động.

• Xuất phát từ nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh, doanh nghiệp có sử dụng lao động làm việc theo các mô hình thời gian làm việc linh hoạt phải tiến hành lập kế hoạch, biểu đồ sử dụng lao động theo số lượng, chất lượng lao động cho từng ngày, tuần, tháng, quý, năm. Lập hợp đồng hoặc phiếu giao việc đến từng người lao động theo thời gian làm việc linh hoạt, bao gồm đầy đủ các nội dung: thời hạn bắt đầu và kết thúc làm việc (giờ, ngày, tuần, tháng, chu kỳ làm việc), khối lượng công việc phải hoàn thành, chất lượng của sản phẩm cần đạt được, các thoả thuận về đơn giá tiền công, tiền lương. Hợp đồng hoặc phiếu giao việc còn thể hiện rõ những quy định trách nhiệm vật chất của người lao động đối với công việc, vấn đề khen thưởng cho người lao động, các điều kiện để đảm bảo cho người lao động tiến hành công việc được thuận lợi. Hợp đồng hoặc phiếu giao việc phải trên cơ sở thương lượng, thoả thuận của hai bên quan hệ lao động.

• Khi người lao động được giao thực hiện những công việc, công trình có giá trị lớn có ảnh hưởng quan trọng đến sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp, cơ quan, xã hội thì người lao động (hoặc đại diện cho người lao động) phải ký hợp đồng kinh tế có đăng ký với cơ quan quản lý chức năng để có cơ sở pháp lý giải quyết các tranh chấp về hợp đồng kinh tế và quan hệ lao động.

• Trong quản lý lao động làm việc theo các mô hình thời gian làm việc linh hoạt đòi hỏi người sử dụng lao động phải nắm được địa điểm làm việc của người lao động, thời gian họ có mặt tại địa điểm đó hoặc đặt ra các lịch trình báo cáo, gặp gỡ để khi cần thiết thông tin, xử lý thông tin liên quan đến thực hiện công việc được thực hiện một cách có hiệu quả và nhanh chóng nhất.

• Đối với những ngành nghề, lĩnh vực cần thiết, người sử dụng lao động có thể tạo điều kiện hỗ trợ trang bị các phương tiện thông tin liên lạc, phương tiện làm việc (điện thoại, máy fax, máy vi tính...) cho người lao động để nâng cao hiệu quả quản lý lao động làm việc theo mô hình thời gian làm việc linh hoạt.

Chương VIII

**KÍCH THÍCH VẬT CHẤT, TINH THẦN
VÀ KỸ LUẬT LAO ĐỘNG ĐỐI VỚI
NGƯỜI LAO ĐỘNG**

I. KÍCH THÍCH VẬT CHẤT VÀ TINH THẦN

1. Động lực của sự thoả mãn các nhu cầu vật chất và tinh thần đối với người lao động

Ở bất kỳ xã hội nào, việc xác nhận nhu cầu và thoả mãn nhu cầu của con người nói chung và người lao động nói riêng đều là động cơ thúc đẩy mọi hoạt động và điều chỉnh mọi hành vi của từng cá nhân và tập thể trong xã hội. Bởi vì, nhu cầu là sự đòi hỏi của các cá nhân và các tập thể khác nhau muốn có những điều kiện nhất định để sống, để tồn tại và phát triển, nhu cầu quy định xu hướng lựa chọn các ý nghĩa sự rung cảm và ý chí của người lao động, nó quy định hoạt động xã hội của cá nhân, tập thể và của các giai tầng xã hội.

Nhu cầu cuộc sống của người lao động rất phong phú và đa dạng. Nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu đều gắn liền với sự phát triển của nền sản xuất xã hội và sự phân phối các giá trị vật chất và tinh thần trong xã hội.

Thứ nhất nhu cầu về vật chất: Là nhu cầu đảm bảo cho người lao động có thể sống để tạo ra của cải, vật chất và thúc đẩy xã hội phát triển. Nhưng muốn sống thì trước hết phải có thức ăn, nước uống, nhà cửa, quần áo và một số thức ăn khác nữa. Như vậy, mọi người đều cần được thoả mãn những nhu cầu tối thiểu đó để tồn tại.

Cùng với sự phát triển của xã hội, các nhu cầu vật chất của con người ngày càng tăng lên cả về số lượng và chất lượng. Trình độ phát triển của xã hội ngày càng cao thì nhu cầu càng nhiều hơn, càng phức tạp hơn, thậm chí những nhu cầu đơn giản nhất cũng không ngừng thay đổi. Những nhu cầu vật chất của con người ngày nay đã khác hẳn với thời xa xưa và đã chuyển từ yêu cầu về số lượng sang yêu cầu về chất lượng.

Nhu cầu về vật chất thường gắn với nhu cầu lao động, nhu cầu làm việc có ích, có hiệu quả cho bản thân và xã hội. Bởi vì, lao động là hoạt động quan trọng nhất của con người, là nguồn gốc của mọi sáng tạo của con người, là nơi phát sinh mọi kinh nghiệm và tri thức khoa học... nhằm làm giàu cho xã hội và thoả mãn các nhu cầu ngày càng

tăng của con người. Bằng lao động, không những mỗi người đảm bảo cuộc sống của mình, mà còn phát triển mọi khả năng của bàn tay và trí tuệ, phát hiện ra ý nghĩa cuộc sống của mình với tư thế là người làm chủ thiên nhiên và xã hội.

Thứ hai là nhu cầu học tập để nâng cao trình độ chuyên môn và nhận thức: Trong quá trình lao động khai thác và khắc phục thiên nhiên, con người gặp không ít khó khăn. Ở mỗi vị trí của mình, họ đều mong muốn có trình độ nhất định để vượt qua khó khăn, lao động có hiệu quả và tiến tới chế ngự thiên nhiên. Trình độ khoa học kỹ thuật ngày càng cao và xã hội càng phát triển, thì nhu cầu học tập của người lao động ngày càng lớn và nhờ đó họ nhận thức thế giới xung quanh đúng đắn hơn, thích thú hơn... Người lao động càng thấy rõ ý nghĩa cuộc sống và lao động của mình thì họ càng tích cực trong mọi hoạt động xã hội, càng hăng say lao động để có năng suất và hiệu quả cao hơn.

Mọi biện pháp nhằm thoả mãn nhu cầu học tập nâng cao nhận thức cho người lao động, thực chất là khuyến khích, chấp cánh cho họ vươn tới những kiến thức chuyên môn cao hơn, những khả năng sáng tạo mới hiệu quả hơn.

Thứ ba là nhu cầu thẩm mỹ và giao tiếp xã hội: Đây là những nhu cầu tinh thần đặc biệt và tất yếu của con

người. Trong quá trình sống và lao động, con người cảm thụ cái đẹp trong tự nhiên và xã hội. Sự yêu thích cái đẹp trở thành một nhu cầu của cuộc sống, đó là cái đẹp trong tính cách con người, trong tập thể lao động, là cái đẹp của màu sắc của âm thanh, là cái đẹp trong lối sống và quan hệ xã hội... Tình cảm của người lao động hướng về cái đẹp, từ cái vật chất đến cái đẹp trong tâm hồn, đẹp trong cách sống, sẽ làm cho cuộc sống của họ ngày càng thêm ý nghĩa, kích thích hứng thú lao động, sáng tạo của họ. Xã hội tiến bộ không chỉ tôn trọng đầy đủ quyền sống của con người mà còn tạo điều kiện cho họ phát triển toàn diện.

Sự giao tiếp xã hội giúp cho người lao động trong tập thể có được những thông tin về cuộc sống và lao động. Qua giao tiếp họ trao đổi với nhau những kinh nghiệm và kiến thức trong lao động, trong cuộc sống...

Thứ tư là nhu cầu công bằng xã hội: Ngày nay trong lao động cũng như trong cuộc sống mọi người đều muốn sự công bằng. Đó là biểu hiện của sự phát triển cao độ của ý thức và tình cảm con người trong quan hệ xã hội, trong lao động tập thể lao động. Mỗi người ý thức về mình và ý thức về người khác, họ quan tâm tới người khác như chính mình đối với bản thân mình. Trong lao động nhu cầu công bằng thể hiện ở các mặt như: sự đánh giá đóng góp lao động, phân phối thu nhập, thăng tiến nghề nghiệp, ưu đãi phúc lợi, bảo hiểm xã hội...

Tóm lại, nhu cầu của con người nói chung và của người lao động nói riêng là vô tận, nó không có giới hạn, không bao giờ hoàn toàn được thoả mãn. Nhưng sự thoả mãn nhu cầu vật chất và tinh thần sẽ luôn là động lực thúc đẩy con người tích cực lao động, hăng say sáng tạo. Chìa khoá để tìm ra động cơ bên trong thúc đẩy con người lao động tích cực là nghiên cứu các nhu cầu của họ và tìm mọi biện pháp để thoả mãn những nhu cầu đó. Thực tế đã chỉ ra rằng, nếu chỉ nói ý chung chung thì đến một lúc nào đó sẽ triệt tiêu động lực lao động của con người. Bởi vậy, vấn đề đặt ra đối với những người lãnh đạo một tập thể lao động, giám đốc một doanh nghiệp, đối với một nhà quản lý hay một nhà tổ chức lao động là sự quan tâm đến các nhu cầu vật chất và tinh thần của người lao động. Cần xem đó là những điều kiện cần thiết để người lao động yên tâm, phấn khởi và tin tưởng, hứng thú và hăng say trong lao động sáng tạo.

2. Tiền lương - một hình thức cơ bản thoả mãn nhu cầu và khuyến khích vật chất đối với người lao động

Tổ chức tiền lương gắn bó chặt chẽ với tổ chức lao động. Một mặt, lao động được tổ chức cao và có hiệu quả phải đảm bảo có tiền lương cao, mặt khác chính việc áp

dụng các biện pháp tổ chức lao động phải có tác dụng củng cố việc khuyến khích vật chất.

Khi áp dụng các biện pháp tổ chức lao động, mọi vấn đề giải quyết liên quan đến tiền lương của người lao động phải có một sự phân tích sâu về kinh tế, phải dựa trên cơ sở các thành tựu của khoa học và thực tiễn. Mỗi viên chức quản lý của doanh nghiệp cần phải hiểu sâu bản chất của lợi ích vật chất, phải biết rõ thái độ của công nhân, viên chức đối với hệ thống tiền lương của doanh nghiệp.

Việc áp dụng thực tế các hình thức và hệ thống tiền lương có hiệu quả nhất nhằm nâng cao lợi ích vật chất của người lao động, đảm bảo một sự sắp xếp trật tự nhất định về số lượng và chất lượng của lao động có một ý nghĩa quan trọng đối với tổ chức lao động và tổ chức tiền lương.

Trong nền kinh tế hàng hoá, tiền lương là giá cả của sức lao động. Tiền lương được quyết định bởi các quy luật của thị trường, bởi quan hệ cung - cầu lao động. Do đó, tiền lương không chỉ là phạm trù kinh tế, mà còn là vấn đề xã hội rất phức tạp. Tiền lương gắn chặt với quy luật nâng cao năng suất lao động và tiết kiệm thời gian lao động. Bởi vì, tăng năng suất lao động là cơ sở để tăng tiền lương, tiết kiệm thời gian lao động để nâng cao năng suất lao động và tăng lương là động lực thúc đẩy người lao động.

Để nâng cao vai trò khuyến khích vật chất của tiền lương, xác định đúng đắn mối quan hệ trực tiếp giữa tiền lương với đóng góp lao động của người lao động hay của tập thể lao động cần thiết phải quán triệt những nguyên tắc cơ bản sau đây:

- Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động.
- Tiền lương phải thực hiện triệt để nguyên tắc phân phối theo lao động, chống chủ nghĩa bình quân.
- Tiền lương phải là động lực kích thích người lao động tích cực lao động, khuyến khích họ áp dụng các thành tựu của khoa học - công nghệ vào sản xuất - kinh doanh, phát huy tinh thần sáng tạo và gắn bó với công việc, tác động tích cực đến việc phân công lao động trong xã hội và trong từng xí nghiệp.

Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp đã được trao quyền chủ động áp dụng các chế độ tiền lương thích hợp cho doanh nghiệp mình. Thực tế tại các doanh nghiệp đã khẳng định, dù chế độ lương khoán hay lương thời gian, chế độ lương sản phẩm hay lương hợp đồng theo thời vụ... nhưng nếu phân phối gắn với số lượng và chất lượng lao động, thì chế độ tiền lương đều phát huy tác dụng tốt trong khuyến khích tích cực lao động của người lao động. Trả lương đủ, đúng và công bằng thể hiện

sự đánh giá đóng góp của người lao động, sự thừa nhận trả công lao động. Tiền lương khi đó thực sự là động lực khuyến khích tăng năng suất lao động.

3. Bản chất kinh tế của hệ thống tiền thưởng và cơ sở xây dựng hệ thống tiền thưởng trong khuyến khích vật chất đối với người lao động

Ngoài chế độ tiền lương để động viên người lao động, doanh nghiệp còn áp dụng các hình thức tiền thưởng. Đây cũng là một trong những biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với người lao động. Cùng với tiền lương, hệ thống tiền thưởng góp phần thoả mãn nhu cầu vật chất cho người lao động và ở chừng mực nào đó, tiền thưởng còn có tác dụng khuyến khích về tinh thần.

Bản chất của hệ thống tiền thưởng là công nhân, viên chức ngoài tiền lương cơ bản tính theo bậc lương hoặc chức vụ còn nhận thêm một khoản tiền phụ do đạt được những chỉ tiêu nhất định trong lao động.

Việc nghiên cứu các quy chế khen thưởng trong doanh nghiệp là chức năng của nhân viên phòng nhân sự - tiền lương và có sự tham gia của nhiều viên chức chuyên môn khác. Ví dụ, khi nghiên cứu các quy chế khen thưởng do nâng cao chất lượng sản phẩm thì cần có sự tham gia thảo luận của chuyên gia công nghệ, chuyên

gia phòng kiểm tra kỹ thuật, quản đốc công xưởng và đốc công. Họ biết rõ hơn ai hết các chỉ tiêu nào ảnh hưởng đến chất lượng của sản phẩm cần lấy làm cơ sở xuất phát khi giao sản phẩm lần đầu...

Hệ thống tiền thưởng có thể khác nhau, nhưng đều là sự tập hợp các yếu tố chủ yếu có liên quan sau đây:

- Chỉ tiêu khen thưởng, nghĩa là chỉ tiêu về chất lượng hoặc số lượng cụ thể, khi đạt được những chỉ tiêu này, công nhân, viên chức có quyền nhận tiền thưởng.

- Điều kiện khen thưởng, nghĩa là công nhân, viên chức không hoàn thành đầy đủ các chỉ tiêu thì không được thưởng, hoặc chỉ được thưởng một phần.

- Cơ sở xuất phát để tính tiền thưởng, nghĩa là xuất phát từ mức độ hoàn thành chỉ tiêu khen thưởng đó mà công nhân, viên chức bắt đầu được tính tiền thưởng.

- Đối tượng được khen thưởng nằm trong hệ thống tiền thưởng.

- Trị số tiền thưởng thường tính theo số phần trăm lương tháng hoặc lương khoán (đôi khi trị số tiền thưởng quy định riêng biệt theo từng thang nhất định, trong đó có sự phụ thuộc giữa trị số tiền thưởng và mức độ hoàn thành chỉ tiêu khen thưởng).

- Trị số tiền thưởng cao nhất (giới hạn) nghĩa là không có tiền thưởng nào vượt quá trị số đó.

- Khoảng thời gian tính toán, trong đó người ta xác định mức độ hoàn thành các chỉ tiêu quy định của công nhân, viên chức và điều kiện khen thưởng.

- Quy tắc xác định mức độ hoàn thành chỉ tiêu khen thưởng.

- Bảng liệt kê những thiếu sót ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình sản xuất - kinh doanh (phá vỡ quy trình công nghệ, chế tạo sản phẩm không đạt chất lượng do khuyết điểm của công nhân, viên chức, không theo đúng các quy tắc vận hành kỹ thuật và hướng dẫn sản xuất...), phạm phải các thiếu sót đó, công nhân, viên chức hoàn toàn không được khen thưởng hoặc chỉ được khen thưởng một phần. Tất cả mọi việc cắt hoặc giảm tiền thưởng của công nhân, viên chức phải có lý do rõ ràng.

- Thời gian trả thưởng.

- Nguồn tiền thưởng.

Thời hạn tác dụng của hệ thống tiền thưởng, trình tự áp dụng, gia hạn, thay đổi hoặc huỷ bỏ.

Mỗi nhóm công nhân, viên chức làm công việc sản xuất - kinh doanh có một hệ thống chỉ tiêu rộng rãi đặc

trưng cho công việc của tập thể. Tuy nhiên, trên thực tế không thể trả thưởng cho từng chỉ tiêu. Do đó, để khuyến khích người ta chỉ chọn những chỉ tiêu bao trùm, bên trong có chứa đựng các chỉ tiêu khác liên quan. Việc lựa chọn các chỉ tiêu này tiến hành trong từng trường hợp tùy thuộc vào nhiệm vụ và điều kiện sản xuất - kinh doanh.

Cơ sở xuất phát để khen thưởng là kế hoạch và nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh, các thông số do tiêu chuẩn đề ra và các điều kiện kỹ thuật. Nếu trong doanh nghiệp, công nhân, viên chức đạt được các thông số và chỉ tiêu cao hơn các số liệu tiêu chuẩn tương ứng thì cần chọn chỉ tiêu tiên tiến hơn để làm cơ sở xuất phát cho việc khen thưởng.

Công nhân, viên chức hoàn thành và hoàn thành vượt mức các tiêu chuẩn khen thưởng (mức độ, cơ sở xuất phát) mà không phải cố gắng gì nhiều, thì hệ thống tiền thưởng sẽ mất ý nghĩa động viên, bởi vì họ không quan tâm lắm đến việc cải tiến chỉ tiêu. Tiền thưởng trong trường hợp này biến thành món phụ cấp cứng nhắc cho tiền lương.

Chỉ tiêu khen thưởng phân chia thành các loại số lượng và chất lượng, cá nhân và tập thể.

Chỉ tiêu số lượng nghĩa là hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch sản xuất - kinh doanh về số sản

lượng, doanh thu, nhiệm vụ định mức... trong ca, tháng, quý, năm.

Chỉ tiêu chất lượng chia làm ba nhóm: Chỉ tiêu chất lượng sản phẩm làm ra; chỉ tiêu chất lượng công việc hoàn thành và đảm bảo các thông số công nghệ; chỉ tiêu tiết kiệm nguyên vật liệu, bán thành phẩm và các vật liệu quý khác.

Trong những điều kiện mới của việc lập kế hoạch và khuyến khích vật chất, người ta dùng rộng rãi việc khen thưởng do tăng chất lượng sản phẩm, tăng chất lượng công tác so với tiêu chuẩn đã quy định và nhiệm vụ theo kế hoạch, theo các chỉ tiêu sau đây:

- Sản xuất vượt kế hoạch số lượng sản phẩm thượng hạng (trong công nghiệp nhẹ, thực phẩm, may mặc...).
- Chế tạo sản phẩm chất lượng cao và giao được ngay lần đầu cho phòng kiểm tra kỹ thuật (trong công nghiệp chế tạo máy, gia công kim loại, gia công gỗ và xây dựng...).
- Tăng độ chắc chắn và độ bền lâu (trong tất cả các ngành công nghiệp chủ yếu).
- Giảm tổn thất do phế phẩm (trong luyện kim của nhà máy chế tạo cơ khí, sản xuất đồ gốm...).
- Nấu chảy thép theo nhiệm vụ (trong phân xưởng mác tanh của nhà máy luyện kim đen).

- Giảm lượng tạp chất trong quặng (trong công việc làm sạch của công nghiệp mỏ).

- Theo đúng chế độ công nghệ, thông số, tiến độ công việc và yêu cầu công nghệ... (trong công nghiệp hoá chất, luyện kim, thực phẩm...).

- ...

Không có một chỉ tiêu chất lượng nào dùng chung cho mọi loại sản xuất - kinh doanh.

Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác nhau có những quyền hạn rộng rãi trong việc lựa chọn những chỉ tiêu khen thưởng. Có rất nhiều khả năng lựa chọn chỉ tiêu. Trong điều kiện đạt được những thành tựu khoa học - công nghệ nhanh chóng và có sự đổi mới công nghệ thường xuyên, việc tăng chất lượng sản phẩm là không có giới hạn. Khuyến khích vật chất với chỉ tiêu này là một trong những phương hướng quan trọng nhất để nâng cao khả năng cạnh tranh của hàng hoá và khả năng cạnh tranh doanh nghiệp.

Nhìn chung, việc khen thưởng do nâng cao chất lượng sản phẩm phải kèm theo điều kiện hoàn thành chỉ tiêu số lượng, hoặc ngược lại việc khen thưởng do tăng số lượng sản phẩm cũng phải kèm theo điều kiện hoàn thành chỉ tiêu chất lượng.

Bất kỳ một hệ thống tiền thưởng nào cũng gắn liền với trình độ trang bị lao động về mặt kỹ thuật, hình thức tổ chức sản xuất, tổ chức lao động, trình độ văn hoá kỹ thuật của công nhân và nhiệm vụ sản xuất cụ thể. Do đó, chỉ tiêu và điều kiện khen thưởng trong mỗi trường hợp phải chọn lựa theo đặc điểm của sản xuất - kinh doanh. Ví dụ, phần lớn công nhân các doanh nghiệp công nghiệp hoá chất phục vụ quá trình vận hành các máy có chế độ làm việc quy định chặt chẽ được khen thưởng do đảm bảo đúng tiến độ và chế độ công nghệ, do tiết kiệm nguyên vật liệu, tiền thưởng lên tới 30% tiền lương trong điều kiện hoàn thành kế hoạch của công đoạn, của phân xưởng. Trong sản xuất bia hơi, công nhân được khen thưởng do tăng lượng bia sản xuất trong điều kiện chấp hành theo đúng các yêu cầu quy định về chất lượng...

Các chỉ tiêu nằm trong hệ thống khen thưởng và các điều kiện khen thưởng phải cụ thể và xác định. Công nhân cần phải biết chắc chắn rằng họ cần đạt đến kết quả như thế nào thì mới được khen thưởng. Tính chất cụ thể và xác định của các chỉ tiêu và điều kiện khen thưởng là điều kiện đảm bảo được hiệu quả cao.

Các chỉ tiêu và điều kiện khen thưởng phải được xác định bằng tính toán, sao cho người ta có thể tính dễ dàng việc hoàn thành các chỉ tiêu và điều kiện đó. Nếu không

làm như vậy, việc áp dụng hệ thống khen thưởng sẽ ít có hiệu quả, hoặc người ta không thể xác định trị số tiền thưởng một cách khách quan.

Chỉ tiêu cũng như điều kiện khen thưởng không nên quá nhiều. Thực tế đã chứng minh rằng, có nhiều chỉ tiêu và điều kiện thì sự chú ý của công nhân, viên chức sẽ bị phân tán, làm cho hệ thống khen thưởng ít có hiệu quả. Do đó, tốt hơn cả là trong một bản quy tắc về khen thưởng không nên có nhiều quá hai chỉ tiêu, một điều kiện cơ bản và hai ba điều kiện phụ.

Trị số tiền thưởng cũng có một ý nghĩa khá quan trọng. Nó có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của hệ thống tiền thưởng. Trị số tiền thưởng phải quy định thành từng bậc, sao cho tổng số tiền trả thưởng do đạt các chỉ tiêu khen thưởng không được vượt quá tổng số tiền đạt được do hiệu quả tiết kiệm.

Trị số tiền thưởng được xác định trên cơ sở thang bậc, xét đến mức độ hoàn thành các chỉ tiêu khen thưởng. Do đó, trị số tiền thưởng và mức độ tăng tiền thưởng phụ thuộc nhiều vào vai trò động viên của hệ thống tiền thưởng. Ví dụ, nếu việc hoàn thành các chỉ tiêu khen thưởng đòi hỏi tốn nhiều công sức lao động, mà trị số tiền thưởng lại thấp, không phù hợp thì sự khuyến khích về vật chất đối với công nhân, viên chức khi đạt được những

kết quả quy định sẽ ít hiệu quả. Hệ thống tiền thưởng cũng sẽ không đạt được mục đích của nó nếu khi thực hiện các chỉ tiêu sản xuất - kinh doanh không đòi hỏi phải cố gắng nhiều, mà trị số tiền thưởng lại quy định rất cao.

Nghiên cứu các thang tiền thưởng tối ưu là một trong những vấn đề quan trọng nhất của việc tổ chức hệ thống khuyến khích vật chất. Thực tế đã chứng minh rằng, người ta có thể dùng ba nhóm thang tiền thưởng. Nhóm thứ nhất bao gồm những bậc, căn cứ vào đó công nhân, viên chức sẽ được nhận tiền thưởng nếu hoàn thành hoặc hoàn thành vượt mức chỉ tiêu. Nhóm thứ hai bao gồm những bậc tiền thưởng dự kiến cho công nhân, viên chức do mỗi phần trăm hoặc mỗi đơn vị hoàn thành vượt mức chỉ tiêu. Thang đơn giản nhất là nhóm thứ ba, theo thang này công nhân được trả tiền thưởng khi hoàn thành các chỉ tiêu khen thưởng đã quy định.

Như vậy hệ thống tiền thưởng sẽ có hiệu quả kinh tế, nếu nó đáp ứng được các yêu cầu sau đây:

- Sự khuyến khích vật chất do nhận tiền thưởng phải đảm bảo cải thiện được mọi chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật chủ yếu của doanh nghiệp. Do đó, việc khen thưởng công nhân, viên chức nên căn cứ vào các chỉ tiêu bao trùm, tổng hợp (như tiền lương, thu nhập, năng suất lao động, chất lượng sản phẩm...) có liên quan đến một số những chỉ tiêu khác.

Chỉ tiêu và điều kiện khen thưởng phải cụ thể, dễ xác định và dễ tính toán.

- Cơ sở xuất phát của chỉ tiêu khen thưởng phải là trình độ tiên tiến, không thấp hơn tiêu chuẩn do pháp luật quy định, tiêu chuẩn hoặc quy chế kỹ thuật trong ngành, quốc gia.

- Hệ thống khuyến khích vật chất phải đơn giản và dễ hiểu đối với mọi công nhân, viên chức. Số lượng chỉ tiêu và điều kiện trong một bản quy chế khen thưởng phải hạn chế ít nhất. Khi cần động viên một vài chỉ tiêu, không nên khuyến khích công nhân, viên chức thực hiện hai hoặc ba bản quy chế khen thưởng.

- Việc khen thưởng phải mang lại hiệu quả kinh tế, nghĩa là phải theo đúng mối quan hệ xác định giữa sự tiết kiệm do cải thiện chỉ tiêu khen thưởng E và tổng số tiền trả thưởng P.

$$E > P \text{ hoặc } E = P$$

- Đảm bảo đúng mối quan hệ giữa nhịp độ tăng năng suất lao động và tiền lương trung bình.

- Khuyến khích vật chất phải kết hợp với động viên tinh thần (quà kỷ niệm, khen thưởng cho từng người trong gia đình và tập thể, công bố trên báo...).

- Tiền thưởng do những chỉ tiêu số lượng và chất lượng cụ thể chỉ dành cho những công nhân, viên chức làm công việc có ảnh hưởng trực tiếp đến các chỉ tiêu đó.

- Tính toán chính xác việc thực hiện chỉ tiêu khen thưởng.

Ngoài việc khen thưởng theo quỹ tiền lương và quỹ tiền thưởng, trong các doanh nghiệp còn dùng rộng rãi các hình thức khuyến khích vật chất khác.

Sau đây là một số các hình thức khuyến khích vật chất đó:

- Do xây dựng và áp dụng kỹ thuật mới.

- Do tham gia áp dụng các đề nghị sáng chế và hợp lý hoá.

- Do sản xuất sản phẩm xuất khẩu.

Nhà tổ chức lao động và quản lý lao động phải là người biết kết hợp áp dụng chế độ tiền lương với hình thức tiền thưởng tích cực, nhằm thoả mãn tới mức tối đa nhu cầu vật chất của người lao động. Do đó, tất yếu tạo được động lực to lớn trong lao động sáng tạo.

Tuy nhiên, xét về mặt tâm lý và trong điều kiện kinh tế phát triển thì không phải động lực tiền lương hay tiền thưởng bao giờ cũng có ý nghĩa tích cực tuyệt đối. Vì vậy,

phải biết áp dụng các chế độ tiền lương và tiền thưởng thích hợp mới tạo được động lực khuyến khích lao động.

Động lực khuyến khích lao động còn thể hiện ở bầu không khí hiểu biết, tin tưởng lẫn nhau và văn hoá doanh nghiệp, các yếu tố này thực chất đã tạo ra cái đẹp về tinh thần, cái đẹp trong tình cảm tập thể lao động. Tạo nên cái đẹp, cảm nhận cái đẹp trong tâm hồn, chắc chắn mỗi người lao động càng gắn bó với doanh nghiệp, với đồng nghiệp của mình hơn. Sự thoả mãn nhu cầu thẩm mỹ thực tế đã trở thành động lực tinh thần to lớn. Ở Nhật Bản, mỗi lao động 1 năm đề xuất từ 30 - 80 sáng kiến hợp lý hoá, đứng đầu thế giới trong lĩnh vực này. Vì sao? Vì người Nhật Bản thưởng cho cả những sáng kiến không có hiệu quả. Cái lý của họ là làm sao có thể thu được vàng mà không mất công tinh luyện. Ở Pháp cũng như vậy, giám đốc hãng vô tuyến truyền hình Pháp khẳng định: "Cần phải thưởng cho tất cả những ai có sáng kiến nếu không sẽ làm thui chột niềm say mê của họ".

Muốn người lao động có nhiều sáng kiến phát minh, không chỉ bằng những biện pháp tạo ra bầu không khí hiểu biết, tin tưởng lẫn nhau, mà còn phải không ngừng nâng cao trình độ học vấn và nhận thức, đặc biệt là trong bối cảnh kinh tế toàn cầu và sự phát triển của kinh tế tri thức. Người lao động thường xuyên có nhu cầu học tập vì

nhờ học tập họ mới làm chủ được những công việc họ đảm nhận và ngày càng được tri thức hoá. Các doanh nghiệp cần có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cho người lao động về văn hoá, chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ, vi tính, pháp luật, áp dụng những hình thức đào tạo thích hợp để ai có nhu cầu cũng có thể đáp ứng.

Như chúng ta đã biết, quan hệ tương trợ trong một tập thể thường có 2 loại: quan hệ hình thức và quan hệ không hình thức. Quan hệ hình thức được hình thành trên cơ sở những nguyên tắc của phân công lao động, những quy định hành chính theo bậc trên dưới ... Còn quan hệ không hình thức lại được hình thành trên cơ sở những liên hệ không chính thức, không được quy chế hoá, phần nhiều phản ánh mức độ tình cảm giữa họ với nhau... Để có một tập thể lao động mạnh, hiểu biết tin tưởng lẫn nhau đều cần phải thực hiện những biện pháp xây dựng phát triển cả quan hệ hình thức và quan hệ không hình thức. Trong quan hệ không hình thức, yếu tố công bằng xã hội cần được chú ý hàng đầu. Cần thực hiện công bằng trong đánh giá, công bằng trong trả lương và trả thưởng, công bằng trong khen và chê... Bởi vì công bằng là nhu cầu tinh thần không thể thiếu của người lao động trong tập thể.

Tóm lại, khuyến khích tinh thần đối với người lao động không chỉ bằng những biện pháp tặng danh hiệu, bằng khen, huân chương... mà chủ yếu là phải áp dụng

những biện pháp thoả mãn nhu cầu tinh thần của người lao động. Đó là vấn đề tổng hợp, phức tạp, nhưng biết tổ chức thì sẽ tạo được động lực tinh thần to lớn không kém động lực vật chất.

4. Tổ chức kích thích làm việc trong các doanh nghiệp

Để khuyến khích vật chất và tinh thần đối với người lao động đạt kết quả, cần phải kết hợp với việc tiến hành tổ chức kích thích làm việc đối với cá nhân và tập thể lao động. Kích thích làm việc đối với cá nhân và tập thể lao động được tiến hành theo ba giai đoạn:

• *Giai đoạn chuẩn bị:* Căn cứ vào thực tiễn của doanh nghiệp, lãnh đạo doanh nghiệp và tổ chức công đoàn đề ra các hình thức kích thích làm việc. Trong giai đoạn này cần phải tiến hành một số công việc sau đây:

- Xác định mục tiêu, nhiệm vụ và các hình thức cụ thể của kích thích làm việc (nhiệm vụ của đơn vị, cá nhân được giao).

- Xác định hệ thống chỉ tiêu để so sánh kết quả kích thích làm việc.

- Xác định thời hạn của các đợt tổ chức kích thích làm việc.

- Xác định các hình thức khen thưởng cho cá nhân, tập thể đạt thành tích cao trong kích thích làm việc.

- Đề ra các biện pháp nghiên cứu và phổ biến những kinh nghiệm đạt hiệu quả cao trong làm việc.

- Thành lập Ban tổ chức để theo dõi, tổ chức các đợt kích thích làm việc.

Trong những vấn đề trên, vấn đề xác định được một hệ thống chỉ tiêu có cơ sở khoa học cho phép đánh giá một cách khách quan và có thể so sánh được kết quả của những người lao động tham gia các đợt kích thích làm việc đóng vai trò rất quan trọng và cũng là việc rất khó khăn. Có hai nhóm chỉ tiêu:

+ Nhóm chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật: Phản ánh mức độ hoàn thành kế hoạch, chất lượng sản phẩm, khối lượng sản phẩm, năng suất lao động...

+ Nhóm chỉ tiêu chính trị - xã hội: Phản ánh tính tích cực sáng tạo của người lao động, chấp hành kỷ luật lao động, cải tiến kỹ thuật, xây dựng tập thể. Vai trò của mỗi nhóm chỉ tiêu ở các doanh nghiệp khác nhau và trong các điều kiện khác nhau. Tính chất quan trọng của mỗi chỉ tiêu là do điều kiện cụ thể của sản xuất - kinh doanh quyết định. Do đó các chỉ tiêu lại được phân thành hai nhóm chính:

* Nhóm chỉ tiêu chủ yếu phản ánh các mục tiêu chính của các đợt tổ chức kích thích làm việc.

* Nhóm chỉ tiêu phụ để đánh giá đầy đủ kết quả của những người tham gia.

• *Giai đoạn tổ chức thực hiện:* Đây là giai đoạn quyết định sự thành công hay thất bại của các đợt tổ chức kích thích làm việc. Trong giai đoạn này cần phải tiến hành các công việc sau:

- Thảo luận công khai mục đích, nhiệm vụ và các chỉ tiêu kích thích làm việc.

- Tiến hành tổ chức đăng ký tham gia đợt tổ chức kích thích làm việc.

- Tạo các điều kiện thuận lợi cho những người tham gia có thể sáng tạo, áp dụng những sáng kiến cải tiến để đạt năng suất cao. Tạo ra các điều kiện để họ thể hiện bản lĩnh, khả năng sáng tạo của mình. Các điều kiện đó là:

+ Cung cấp đầy đủ kịp thời các loại nguyên nhiên liệu, dụng cụ... phù hợp với nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh.

+ Tổ chức kiểm tra nghiệm thu kết quả sản xuất - kinh doanh một cách kịp thời chính xác.

+ Cung cấp các loại vật tư, dụng cụ theo yêu cầu của người lao động để họ thực hiện các sáng kiến cải tiến mới của họ.

- Tổ chức công khai các kết quả của cá nhân và tập thể tham gia đợt tổ chức kích thích làm việc bằng các phương tiện thông tin đại chúng như bảng tin, truyền thanh nội bộ, báo chí.

- Phát hiện kịp thời các điển hình xuất sắc và phổ biến các gương điển hình cùng những sáng kiến kinh nghiệm của họ. Đồng thời cũng phát hiện các sai lệch để điều chỉnh kịp thời.

• *Giai đoạn tổng kết:* Kết thúc đợt kích thích làm việc, Ban tổ chức cần làm các việc sau:

- Phân tích đánh giá kết quả của các cá nhân, tập thể tham gia đợt tổ chức kích thích làm việc và tiến hành phân loại, xếp hạng.

- Tổ chức tổng kết, rút kinh nghiệm và thực hiện khuyến khích vật chất, tinh thần cho những người đạt được mục tiêu của đợt tổ chức kích thích làm việc.

- Tiếp tục phát huy tác dụng của các sáng tạo, sáng kiến, kinh nghiệm làm việc đã đạt được trong đợt kích thích làm việc để phát triển sản xuất - kinh doanh. Kết quả kích thích làm việc phải được tổng kết đánh giá đúng

thời gian và công bố công khai trong cuộc họp chung của tập thể lao động. Yêu cầu của việc đánh giá là phải chính xác, đầy đủ và đồng thời cũng phải chỉ rõ những tồn tại của các cá nhân và tập thể lao động tham gia đợt tổ chức kích thích làm việc.

II. KỶ LUẬT LAO ĐỘNG

1. Khái niệm

Kỷ luật lao động là sự tôn trọng và thực hiện một cách nghiêm túc, tự nguyện, tự giác của những người lao động đối với các nội quy lao động trong các cơ quan, doanh nghiệp. Đó là những tiêu chuẩn quy định hành vi của cá nhân hoặc tập thể lao động. Nó được xây dựng trên cơ sở pháp lý hiện hành, những tiêu chuẩn lao động và chuẩn mực đạo đức xã hội.

Kỷ luật lao động là một khái niệm rộng. Về mặt nội dung nó bao hàm kỷ luật về lao động, kỷ luật về quy trình công nghệ và kỷ luật về sản xuất.

Về mặt lao động: Kỷ luật lao động là sự chấp hành và thực hiện một cách tự nguyện, tự giác các chế độ ngày làm việc của công nhân viên (thời gian bắt đầu và kết thúc ca làm việc, thời gian nghỉ ngơi, sử dụng thời gian làm việc

vào mục đích sản xuất - kinh doanh, quỹ thời gian làm việc trong tuần, tháng, năm...).

Về mặt công nghệ: Kỷ luật lao động là sự chấp hành một cách chính xác các quy trình công nghệ, các chế độ làm việc của máy móc thiết bị, các quy trình vận hành...

Về mặt sản xuất - kinh doanh: Kỷ luật lao động là sự thực hiện nghiêm túc các nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh được giao có ý thức bảo quản giữ gìn máy móc thiết bị, dụng cụ vật tư... là sự chấp hành các chỉ thị, mệnh lệnh về sản xuất - kinh doanh của lãnh đạo các bộ phận, tuân theo các chế độ bảo hộ lao động, kỹ thuật an toàn và vệ sinh sản xuất...

Nội dung kỷ luật lao động thường được đưa vào nội quy lao động của doanh nghiệp, cơ quan. Nội dung kỷ luật lao động gồm: thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi, trật tự trong doanh nghiệp, an toàn lao động, vệ sinh lao động ở nơi làm việc, bảo vệ tài sản và bí mật công nghệ, kinh doanh của doanh nghiệp, các hành vi vi phạm kỷ luật, các hình thức xử lý kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất...

2. Vai trò của kỷ luật lao động

Hiện nay, khi đề cập đến các thách thức của lao động Việt Nam trong bối cảnh hoà nhập quốc tế, một trong

những thách thức lớn là lao động nước ta còn có kỷ luật lao động thấp, thiếu tác phong công nghiệp. Do đó, hơn bao giờ hết, việc thực hiện các biện pháp nâng cao kỷ luật lao động của cá nhân và tập thể lao động là rất cần thiết.

Kỷ luật lao động có một vai trò rất to lớn trong sản xuất - kinh doanh. Bất kỳ một nền kinh tế nào cũng không thể thiếu được kỷ luật lao động. Bởi vì, để đạt được mục đích cuối cùng của sản xuất - kinh doanh thì phải thống nhất mọi cố gắng của công nhân, viên chức, phải tạo ra được một trật tự cần thiết và phối hợp hành động của những người tham gia vào quá trình sản xuất - kinh doanh. Trong điều kiện của phát triển nền kinh tế thị trường hoà nhập quốc tế, việc tôn trọng kỷ luật lao động một cách thường xuyên là một trong những điều kiện tất yếu để thúc đẩy phát triển kinh tế, nâng cao khả năng cạnh tranh của lao động và doanh nghiệp, trên cơ sở đó để nâng cao thu nhập và đời sống của người lao động.

Chấp hành tốt kỷ luật lao động sẽ làm cho thời gian lao động hữu ích tăng lên, các quy trình công nghệ được đảm bảo, máy móc thiết bị, vật tư nguyên vật liệu, hàng hoá... được sử dụng tốt hơn vào mục đích sản xuất - kinh doanh... Kết quả là làm tăng số lượng và chất lượng sản phẩm, nâng cao hiệu quả của sản xuất - kinh doanh. Tăng

cường kỷ luật lao động sẽ giúp cho quá trình sản xuất - kinh doanh được tiến hành một cách liên tục và tạo điều kiện thuận lợi cho việc áp dụng thành tựu khoa học - công nghệ, những phương pháp lao động hiệu quả vào sản xuất. Ngoài ra, tăng cường kỷ luật lao động còn là một biện pháp để giáo dục và rèn luyện con người lao động mới phù hợp với các chuẩn mực quan hệ lao động công nghiệp, tiêu chuẩn lao động quốc tế, phát huy tinh thần trách nhiệm, ý thức tập thể, góp phần xây dựng văn hoá doanh nghiệp, cơ quan và tạo lập kỷ cương, trật tự, nền nếp trong hoạt động lao động xã hội.

3. Các hình thức kỷ luật lao động

Có 3 hình thức kỷ luật lao động chính là:

• *Kỷ luật ngăn ngừa*

Kỷ luật ngăn ngừa dựa trên cơ sở đưa ra những nhắc nhở và phê bình nhẹ nhàng có tính xây dựng, người lao động thấy rằng mình không bị ảnh hưởng nhiều.

Trong kỷ luật ngăn ngừa, thông qua những người lãnh đạo, quản lý giải thích rõ những sai sót hoặc những điều có thể sai sót của người lao động bằng sử dụng cách tiếp cận hữu ích không chính thức và cho phép những người dưới quyền tự chủ làm việc.

• **Kỷ luật tích cực**

Đây là hình thức kỷ luật chính thức hơn và được tiến hành tế nhị, kín đáo (đóng cửa bảo nhau), mục đích của nó là để sửa chữa, tạo ra cơ hội sửa chữa.

• **Kỷ luật tiến bộ**

Đây là hình thức kỷ luật cuối cùng, bởi vì ở đây đưa ra những hình phạt nghiêm khắc hơn, tăng theo thời gian đối với những người bị kỷ luật. Trừ những sai phạm rất nghiêm trọng, một người mắc lỗi lầm rất hiếm khi bị thải hồi ngay khi bị phạm lỗi. Trước khi một người bị đuổi việc, cần chứng tỏ được rằng người quản lý đã cố gắng giáo dục người phạm lỗi.

Các hình thức kỷ luật lao động thường sử dụng là:

- **Phê bình:** Khi một người vi phạm những tiêu chuẩn hoặc quy tắc thì việc phê bình là thích hợp. Người phụ trách cần tập trung giúp đỡ người lao động vạch ra những cách thức ngăn chặn việc tái diễn những sai phạm.

- **Cảnh cáo:** Đây là bước chính thức đầu tiên trong kỷ luật nặng. Về mặt tâm lý nó khác với việc phê bình, nhưng nó là văn bản chứng cứ cho việc kỷ luật nặng hơn nếu người lao động phạm sai lầm lớn hơn, hoặc trong việc phán xử của Tòa án lao động.

- Hạ cấp bậc kỹ thuật, chức vụ, chuyển sang làm việc khác: Đây là sự kỷ luật đối với những vi phạm tương đối nặng về chính sách, quy tắc, quy trình do tổ chức, doanh nghiệp quy định. Mức độ hạ cấp bậc kỹ thuật, chức vụ phụ thuộc vào mức độ nghiêm trọng của sai phạm.

- Buộc thôi việc (thải hồi): Hình thức này nói chung được sử dụng ngày càng ít hơn, phải cân nhắc đến tác động của nó đối với người lao động và chi phí phát sinh để đào tạo lao động mới.

4. Nguyên tắc và trách nhiệm kỷ luật lao động

4.1. Nguyên tắc

Nền tảng của kỷ luật lao động trong quản lý lao động là tư vấn, hướng dẫn, chỉ dẫn cho người lao động về những nội dung kỷ luật lao động phải chấp hành. Người quản lý phải luôn luôn giúp người lao động thực hiện theo đúng quy tắc, quy trình, quy định đã định và thông báo, phổ biến những hình thức kỷ luật lao động được áp dụng.

Muốn kỷ luật lao động có hiệu quả trong doanh nghiệp thì các quy tắc phải được xây dựng hợp lý và áp dụng rộng rãi.

Các nguyên tắc kỷ luật luôn nhằm mục đích khuyến khích ý thức tốt, thực hiện việc giữ kỷ luật trong từng người lao động và kỷ luật tổ, nhóm trong các tổ, nhóm làm việc.

Việc phổ biến các quy tắc đến mọi người lao động có thể thực hiện thông qua các cuốn sổ tay hướng dẫn, giới thiệu về doanh nghiệp, qua các văn bản, công văn, hợp đồng, công đoàn và niêm yết trên bảng thông báo treo tại các nơi công cộng trong doanh nghiệp.

Khi thông báo những quy tắc (nội quy, quy chế...) cần phải thông báo cả những xử phạt đối với các vi phạm (các hình thức kỷ luật đã nói trên). Quyền hạn thực sự đối với mỗi mức độ kỷ luật phải được xác định rõ ràng. Kỷ luật không được làm mất đi lòng tự trọng của người lao động ở bất cứ nơi nào, lúc nào. Việc giải thích lý do đối với mỗi quy tắc đều là cần thiết.

Các quy tắc cần xác lập được thủ tục đối với việc xác minh các tình huống trong mỗi trường hợp trước khi tiến hành kỷ luật. Trong đa số các trường hợp, đặc biệt là trong việc thái hồi, người quản lý phải chứng minh rõ ràng người lao động đã phạm lỗi, bị sai phạm. Một khi đã xác định được sai phạm thì các biện pháp kỷ luật cần được thực hiện và đúng mức.

4.2. Trách nhiệm đối với kỷ luật lao động

Kỷ luật lao động là trách nhiệm của mọi người trong hoạt động của một doanh nghiệp, tổ chức. Đương nhiên,

người phụ trách trực tiếp có trách nhiệm giữ gìn kỷ luật lao động trong tập thể những người dưới quyền.

Dưới đây là trách nhiệm đặc biệt đối với việc duy trì kỷ luật lao động:

- *Ban quản trị nhân lực*: Ban này đào tạo những người phụ trách kỷ luật lao động và quản lý về những việc liên quan đến kỷ luật lao động. Đào tạo những người phụ trách kỷ luật lao động giúp cho họ làm quen với những khía cạnh của công tác kỷ luật lao động.

- *Người phụ trách kỷ luật lao động*: Là nhân viên, viên chức thay mặt doanh nghiệp tiếp xúc với người lao động. Người phụ trách phải hiểu biết về kỷ luật lao động, các quy tắc và những thông lệ cần thiết để quản lý công tác kỷ luật lao động.

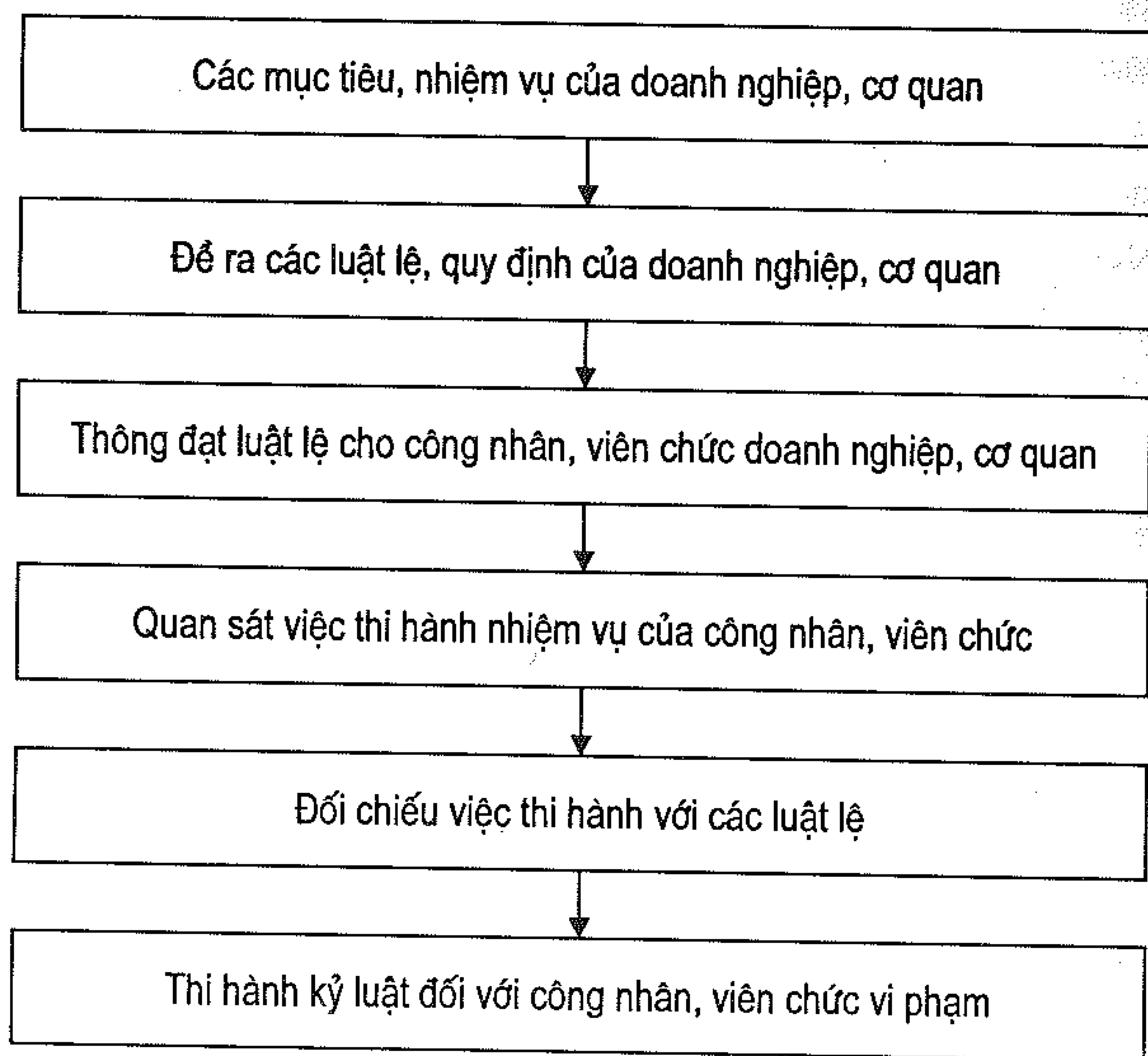
- *Công đoàn*: Là lực lượng hỗ trợ trong việc thi hành kỷ luật lao động. Công đoàn cần có tiếng nói của mình về những hoạt động đúng đắn liên quan đến người lao động trong các hợp đồng lao động, thoả ước lao động tập thể.

- *Ban quản lý cao nhất (Hội đồng quản trị doanh nghiệp)*: Thông qua giám đốc doanh nghiệp phải có sự hỗ trợ đối với hệ thống kỷ luật lao động. Giám đốc doanh nghiệp phải xây dựng và báo cáo trước Hội đồng quản trị về các quy chế lao động, tiền lương, an toàn lao động và trực tiếp tổ chức thực hiện tốt các quy chế này.

• *Người lao động*: Có trách nhiệm tuân thủ những quy tắc, quy chế, quy trình làm việc để đạt tới mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Quá trình xây dựng, thi hành kỷ luật được mô tả qua sơ đồ sau:

Sơ đồ VIII.1. Sơ đồ xây dựng và thi hành kỷ luật lao động



5. Quá trình tiến hành kỷ luật và các hướng dẫn cho việc kỷ luật có kết quả

5.1. Quá trình tiến hành kỷ luật

Trong tiến hành kỷ luật nên thu thập các sự kiện, cụ thể là:

Phỏng vấn kỷ luật: Đây là một thủ tục phải thực hiện trước khi đề xuất một hình thức kỷ luật nào đó với người lao động. Thông qua các phương pháp tâm lý học, đưa ra lời hướng dẫn đối với nhân sự, đặc biệt là trong thu thập tư liệu của sự việc và kiểm tra những khả năng, những điều quan tâm.

Dưới đây là những cách thức để tiến hành phỏng vấn kỷ luật:

- Mở đầu của phỏng vấn bằng một câu hỏi hay một đề nghị cung cấp thông tin chứ không phải một lời kết tội. Hãy dùng lời thân mật để hỏi về ai, cái gì, ở đâu, khi nào, tại sao...

- Đề nghị người lao động cho biết quan điểm đối với vấn đề mà họ đã gây ra.

- Cần lắng nghe, thông cảm với những lý do của người lao động. Hãy bình tĩnh, thận trọng không để bộc lộ tức giận, không nên đe dọa hay cãi vã nhau.

- Hãy để cho người lao động tự giải thích và thông qua những chứng cứ, những tư liệu có giá trị, hãy bảo vệ lập luận của mình.

- Cần phê phán những việc làm sai và người làm sai. Không nên lo lắng. Hãy giữ gìn sự tôn trọng cao của người lao động đối với mình.

- Hãy lưu tâm đến dự định sửa chữa sai lầm của người lao động. Cần chiếu cố đối với người sai phạm thành khẩn.

- Khuyến khích người lao động đưa ra những giải pháp có thể để sửa chữa việc làm sai của họ.

- Hãy đề xuất sự giúp đỡ chân thành của bạn trong việc đó.

- Nên đồng ý với những việc làm để sửa chữa sai phạm, cần theo sát thực tế.

Sau khi cân nhắc tất cả những ý kiến đã thu thập được trước và sau cuộc phỏng vấn kỷ luật, để việc kỷ luật được nghiêm túc nên làm theo một số việc sau:

* Phát hiện những việc đã thực hiện trong các trường hợp tương tự ở những bộ phận khác.

* Không để các cá nhân chi phối đến quyết định của bạn.

* Cần chú ý đến kỷ luật tương xứng với sự sai phạm.

* Lưu ý những biện pháp đòi hỏi làm việc đúng đắn của người lao động.

* Lưu ý những biện pháp kỷ luật có tác dụng củng cố thái độ đạo đức và khuyến khích sự chủ động sáng tạo của người lao động.

Để áp dụng đầy đủ những biện pháp sửa chữa, hãy thực hiện những việc sau đây:

* Giải thích để người lao động có liên quan hiểu được lý do của việc thi hành kỷ luật lao động.

* Đảm bảo quyết định của bạn là chắc chắn và cũng là sáng suốt.

* Khẳng định cho người lao động biết rằng, anh ta không bị ác cảm về sau này.

* Khơi gợi sự đáp ứng tốt từ phía người lao động có liên quan.

* Nên khẳng định để anh ta biết rằng, những ưu điểm cũng như nhược điểm của anh ta đều được hiểu rõ.

* Bày tỏ sự tin tưởng của bạn và lòng tin ở người lao động.

Sau khi tiến hành kỷ luật cần thực hiện những điều sau đây:

* Nghiên cứu biện pháp đã tạo được tác động mong muốn đối với người lao động.

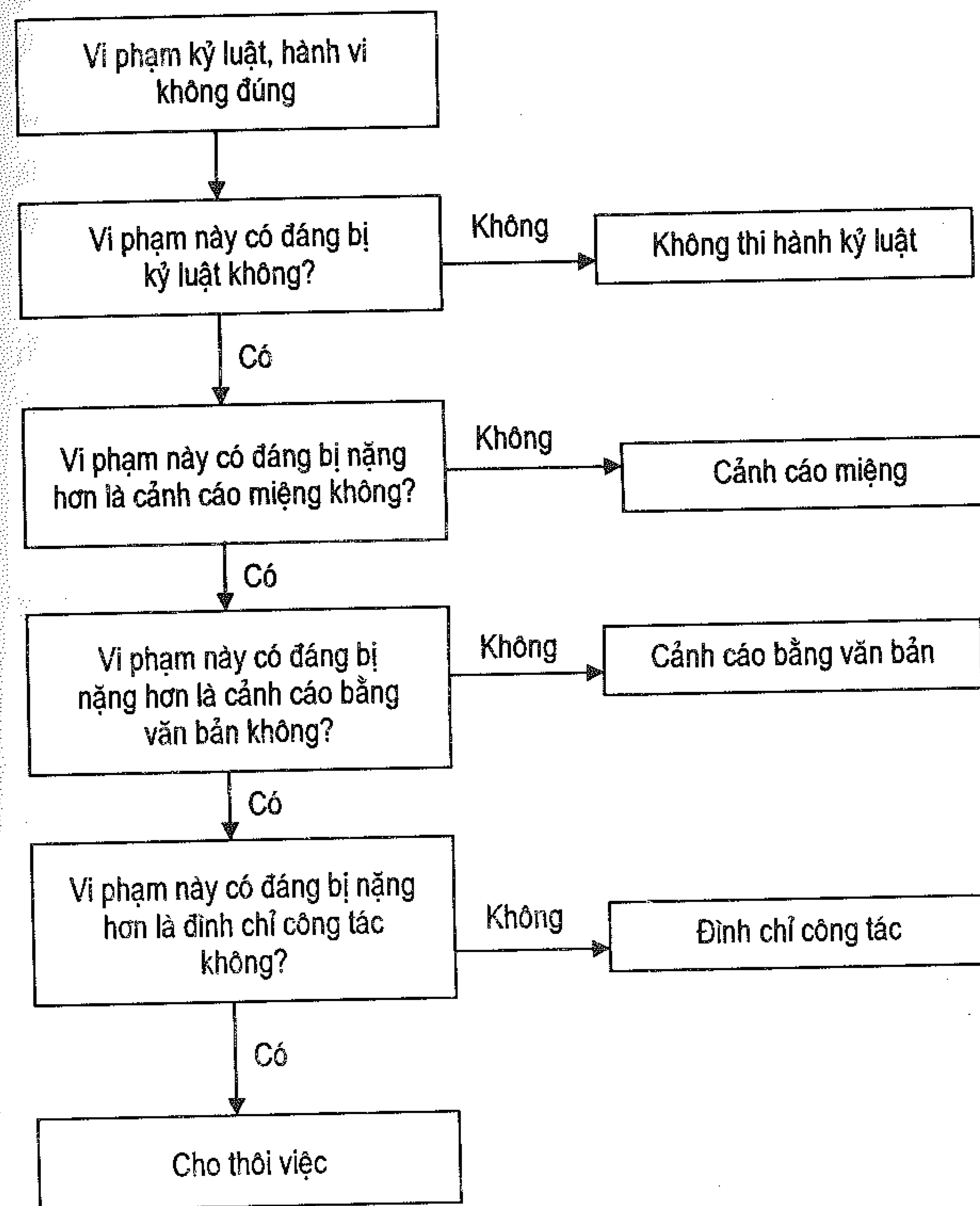
* Chú ý thuyết phục người lao động hiểu rằng, kỷ luật đó là để chính họ sửa chữa thiếu sót, để làm việc ngày càng tốt hơn.

* Khen ngợi những việc làm tốt của người lao động.

* Lưu ý xem các biện pháp kỷ luật đã có tác động mong muốn đối với những người lao động khác trong doanh nghiệp hay không?

Phương pháp kỷ luật được mô tả ở sơ đồ sau:

Sơ đồ VIII.2. Phương pháp thi hành kỷ luật đối với người lao động



5.2. Các hướng dẫn quan trọng khác để cho việc kỷ luật có kết quả (lời khuyên với người phụ trách kỷ luật lao động)

- Quyền hỏi ý kiến: Mọi người lao động có quyền tìm kiếm sự giúp đỡ khi họ được gọi tới buổi phỏng vấn mà họ tin rằng có thể họ sẽ phải nhận một hình thức kỷ luật nào đó.
- Nhấn mạnh vào các nguyên tắc chứ không phải mong muốn cá nhân. Các nguyên tắc cần được hiệu lực hoá một cách nhất quán và hợp lý.
- Đừng làm mất phẩm giá người lao động của bạn.
- Trong kỷ luật về vi phạm kỷ luật lao động đừng đụng chạm tới giá trị riêng tư của họ, đừng áp dụng hình phạt của bạn một cách không nhất quán.
- Một người luôn được coi là chân chính khi chưa chứng minh được anh ta có lỗi. Hãy đảm bảo rằng bạn có thể chứng minh có sự vi phạm nguyên tắc hay quy định và bạn có thể nêu lại nó với những bằng chứng chuẩn xác.
- Đừng quên thu thập thông tin về sự thật, đừng dựa trên những bằng chứng mới nghe để quyết định.
- Đừng làm gì khi đang cáu giận. Nên bình tâm trở lại trước khi kỷ luật cấp dưới của bạn.

- Cần làm rõ và chính xác các nguyên tắc và quy định nào đã bị phá vỡ, chúng bị vi phạm như thế nào và hành vi đúng ở đây là gì.
- Đừng kỷ luật quá nghiêm khắc. Những hình phạt quá nghiêm khắc sẽ bị người lao động coi là không công bằng, không chính xác.
- Đảm bảo kỷ luật công bằng: các hình phạt quá nghiêm khắc, nguyên tắc áp dụng một cách bất định, sẽ đưa đến sự không thoả mãn, không đồng tình của những người lao động.

5.3. Các biện pháp tăng cường kỷ luật lao động

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến việc vi phạm kỷ luật lao động. Phân tích các nguyên nhân đó cho phép đưa ra các biện pháp hữu ích để tăng cường kỷ luật lao động.

Nguyên nhân trước hết là do tàn dư của nếp sống tập tục cũ kỹ, các quan điểm và quan niệm lạc hậu về lao động. Do chưa nhận thức hết được vai trò làm chủ của mình, chưa hiểu hết bản chất của kỷ luật lao động, mang trong mình thói quen tự do tùy tiện của sản xuất nhỏ nên một số người lao động vi phạm kỷ luật lao động như: bỏ giờ lao động, làm việc riêng trong giờ lao động, bớt xén quy trình công nghệ, lãng phí vật tư, máy móc thiết bị... Bên cạnh đó còn một số ít người lại cố tình vi phạm kỷ luật lao

động do lợi ích cá nhân chi phối hoặc do ý thức tổ chức kỷ luật lao động kém.

Ngoài các nguyên nhân trên thì trình độ kỷ luật lao động còn phụ thuộc rất lớn vào mức độ hợp lý của tổ chức lao động. Nếu phân công lao động không rõ ràng, không chặt chẽ; quy định trách nhiệm quyền hạn của từng người lao động cụ thể hoặc là các chế độ khuyến khích lợi ích vật chất và tinh thần không công bằng, các điều kiện lao động không đảm bảo; tổ chức và phục vụ người làm việc không kịp thời, các mức lao động không hợp lý... đều có thể dẫn đến tình trạng sử dụng thời gian làm việc không hợp lý, lãng phí công suất máy móc thiết bị, vật tư, nguyên vật liệu, các quy trình công nghệ bị vi phạm.

Phân tích một cách khoa học các nguyên nhân vi phạm kỷ luật lao động trong thực tế là có cơ sở để đề ra các biện pháp nhằm tăng cường kỷ luật lao động. Trong các doanh nghiệp, có hai loại biện pháp tác động chính như sau:

• Các biện pháp tác động đến người công nhân vi phạm kỷ luật lao động, bao gồm:

- Biện pháp tư vấn, thuyết phục đối với những người đã vi phạm kỷ luật lao động đóng một vai trò rất quan trọng. Biện pháp này được xuất phát từ bản chất của kỷ

luật lao động là dựa trên cơ sở quan hệ tự nguyện, tự giác của người lao động đối với việc chấp hành kỷ luật lao động. Trong tư vấn, thuyết phục cần đặc biệt chú ý đến tư vấn nâng cao nhận thức về kỷ luật lao động cho các thành viên mới bước vào các hợp đồng lao động. Có nhiều hình thức để tiến hành tư vấn nhận thức về kỷ luật lao động như:

* Truyền đạt, phổ biến quy định của pháp luật lao động về kỷ luật lao động, các nội quy lao động trong doanh nghiệp.

* Thảo luận, kiểm điểm tình hình kỷ luật lao động ở các cuộc họp tổ sản xuất - kinh doanh, phân xưởng, bộ phận sản xuất - kinh doanh và toàn doanh nghiệp.

* Dùng các phương tiện thông tin đại chúng để thông báo kịp thời tình hình kỷ luật lao động trong nội bộ doanh nghiệp.

* Tâm sự, gặp gỡ của các công nhân tiên tiến lâu năm, có uy tín đối với các công nhân trẻ về kỷ luật lao động.

Biện pháp tư vấn, thuyết phục trong các tập thể lao động có vai trò quyết định. Các tập thể lao động là những đơn vị cơ bản của nền sản xuất xã hội, là nơi đào tạo hình thành tác phong lao động công nghiệp, đồng thời là nơi trực tiếp nảy sinh hiện tượng vi phạm kỷ luật lao động. Vì

vậy, các tập thể lao động có tác động rất lớn đến người vi phạm kỷ luật lao động. Trong vấn đề kỷ luật lao động, các tập thể lao động có thể tham gia các nội dung sau đây:

* Tổ chức công đoàn của tập thể lao động được người sử dụng lao động tham khảo các quy tắc trật tự, nội quy lao động của tập thể đơn vị mình.

* Bàn bạc về tình hình kỷ luật lao động và đề ra các biện pháp nhằm tăng cường kỷ luật lao động trong đơn vị.

* Dùng các hình thức khuyến khích vật chất và tinh thần như: bình xét các danh hiệu, đề nghị khen thưởng cho những người lao động gương mẫu về kỷ luật lao động.

* Đề nghị lãnh đạo đơn vị thi hành kỷ luật lao động đối với người lao động vi phạm kỷ luật.

Trong trường hợp biện pháp tư vấn, thuyết phục không có tác dụng đối với những người lao động vi phạm kỷ luật lao động hoặc là vi phạm kỷ luật lao động ở mức độ nặng thì phải sử dụng biện pháp hành chính cưỡng bức. Biện pháp này có cơ sở pháp lý là luật lệ lao động và các văn bản pháp quy của Nhà nước về lao động. Các hình thức kỷ luật về vi phạm kỷ luật lao động đã được nêu ở trên. Bên cạnh hình thức kỷ luật về hành chính cũng cần áp dụng hình phạt về kinh tế đối với người lao động vi phạm kỷ luật như cắt các phần thưởng, bồi thường một

phần hoặc toàn bộ giá trị vật chất nếu làm hư hại đến tài sản của doanh nghiệp, cơ quan. Để củng cố kỷ luật lao động cần phải kết hợp chặt chẽ, hợp lý các biện pháp tư vấn, thuyết phục và hành chính cưỡng bức. Việc lựa chọn biện pháp nào là tùy thuộc ở mức độ vi phạm và nguyên nhân dẫn đến sai phạm. Biện pháp tư vấn rất có hiệu lực và là phương tiện chủ yếu để thúc đẩy thái độ tự giác đối với lao động, ngăn ngừa các vi phạm kỷ luật lao động. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp không tránh khỏi phải dùng các biện pháp hành chính cưỡng bức nhưng cần phải thấy rằng, hình phạt chỉ hợp lý khi nó cần thiết.

• Phương tiện quan trọng của củng cố kỷ luật lao động là thực hiện các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động khoa học.

Tăng cường kỷ luật lao động là một biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động. Kỷ luật lao động được duy trì nghiêm túc là cơ sở để áp dụng các biện pháp khác về hoàn thiện tổ chức lao động. Đồng thời, hoàn thiện tổ chức lao động là điều kiện, là phương tiện để củng cố kỷ luật lao động. Tổ chức quá trình lao động có ảnh hưởng đến tập quán, tâm lý, thói quen của người lao động, đến tinh thần trách nhiệm trước tập thể và xã hội. Tổ chức lao động ở trình độ cao sẽ nâng cao tinh thần trách nhiệm của công nhân, viên chức đối với công việc của mình, xoá bỏ các điều

kiện có thể dẫn đến vi phạm kỷ luật lao động, do đó sẽ hạn chế các vụ vi phạm kỷ luật lao động. Ngược lại, nếu tổ chức lao động còn nhiều tồn tại sẽ là điều kiện thuận lợi để đưa công nhân, viên chức tới vi phạm kỷ luật lao động. Các biện pháp sau đây của hoàn thiện tổ chức lao động có ảnh hưởng lớn đến kỷ luật lao động.

- Cải tiến tổ chức và phục vụ nơi làm việc: Nếu nơi làm việc không được tổ chức và phục vụ hợp lý, theo các chuẩn mực sẽ dẫn đến lãng phí thời gian làm việc, lãng phí công suất máy móc thiết bị, ảnh hưởng tới quy trình công nghệ, tạo điều kiện thuận lợi cho vi phạm kỷ luật lao động. Hoàn thiện tổ chức và phục vụ nơi làm việc sẽ góp phần củng cố, tăng cường kỷ luật lao động và nâng cao trình độ tổ chức lao động xã hội.

- Cải thiện các điều kiện lao động có liên quan đến việc tạo ra một vùng khí hậu trong sạch, giảm bớt các động tác xấu của môi trường lao động đến người công nhân, tăng thêm niềm hứng thú của công nhân đối với công việc, giảm bớt các hiện tượng vi phạm kỷ luật lao động.

- Hoàn thiện hệ thống kích thích tiền lương, tiền thưởng có vai trò rất quan trọng đối với kỷ luật lao động. Xây dựng chế độ và các hình thức tiền lương, tiền thưởng công bằng hợp lý, đảm bảo thu nhập để không ngừng nâng

cao mức sống đối với công nhân, viên chức sẽ làm tăng tính tích cực lao động, sáng tạo, chấp hành nghiêm chỉnh kỷ luật lao động về công nghệ và sản xuất.

- Hoàn thiện công tác định mức lao động: các mức lao động có độ căng thấp sẽ tạo ra một kết quả che giấu những thiếu sót về kỷ luật lao động. Vì vậy, tăng cường áp dụng mức lao động có căn cứ khoa học, theo dõi thường xuyên việc hoàn thành mức lao động của công nhân sẽ làm cho kỷ luật lao động được duy trì và củng cố.

- Hoàn thiện các hình thức phân công và hiệp tác lao động sẽ làm cho mỗi công nhân xác định rõ trách nhiệm và nghĩa vụ của mình trong lao động, tạo ra tập thể lao động đoàn kết, nhất trí, giúp đỡ và hợp tác hiệu quả với nhau. Điều đó làm cho kỷ luật lao động được chấp hành một cách tự giác và nghiêm chỉnh hơn.

- Nâng cao trình độ văn hoá, chuyên môn - kỹ thuật cho công nhân, viên chức cũng có ảnh hưởng lớn tới kỷ luật lao động. Trình độ được nâng cao sẽ tạo điều kiện để người lao động hiểu và nắm vững quy trình công nghệ, tính năng tác dụng của máy móc thiết bị, kỹ thuật an toàn... Do đó, người lao động chấp hành đầy đủ các nguyên tắc, tiêu chuẩn, thông số vận hành máy móc thiết bị... từ đó những vụ vi phạm kỷ luật lao động cũng được hạn chế.

Hai loại biện pháp nhằm tăng cường kỷ luật lao động trên đây cần phải được tiến hành đồng thời. Đây là những tác động đến người lao động bằng cách tư vấn, thuyết phục và hành chính cưỡng bức nhằm mục đích nâng cao nhận thức, rèn luyện tính tổ chức và kỷ luật của người lao động. Các biện pháp này là những biện pháp trực tiếp nhằm nâng cao kỷ luật lao động. Thực hiện các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động là biện pháp ngăn ngừa từ xa, nhằm xoá bỏ những điều kiện có thể dẫn tới vi phạm kỷ luật lao động. Hoàn thiện tổ chức lao động sẽ góp phần củng cố vững chắc kỷ luật lao động. Kỷ luật lao động được tăng cường sẽ tạo điều kiện để tổ chức lao động ngày càng hoàn thiện hơn.

Chương IX
TỔ CHỨC LAO ĐỘNG
TRONG DOANH NGHIỆP MỘT SỐ NGÀNH

I. TỔ CHỨC LAO ĐỘNG
TRONG CÁC DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG

1. Loại hình doanh nghiệp xây dựng

Do đặc thù của sản xuất xây dựng và sản phẩm xây dựng nên doanh nghiệp xây dựng có thể phân loại như sau:

• *Phân theo ngành nghề và sản phẩm xây dựng gồm:*

- Các doanh nghiệp xây dựng chuyên xây dựng các công trình công nghiệp, trong đó lại có thể phân loại thành nhiều ngành công nghiệp khác nhau.

- Các doanh nghiệp xây dựng chuyên xây dựng các công trình nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản.

- Các doanh nghiệp xây dựng chuyên xây dựng các công trình giao thông vận tải.

- Các doanh nghiệp xây dựng chuyên xây dựng các công trình dân dụng, văn hoá và xã hội...

• *Phân theo trình độ công nghệ có các loại sau:*

- Các doanh nghiệp xây dựng chủ yếu là thủ công.

- Các doanh nghiệp xây dựng kết hợp cơ giới và thủ công.

- Các doanh nghiệp xây dựng cơ giới hoá.

• *Phân loại theo chuyên môn hoá và hợp tác hoá:*

- Theo góc độ chuyên môn hoá có:

+ Doanh nghiệp xây dựng chuyên thực hiện một loại sản phẩm xây dựng.

+ Doanh nghiệp xây dựng đa năng, thực hiện một số loại hình sản phẩm xây dựng.

- Theo góc độ hợp tác hoá được chia ra:

+ Doanh nghiệp xây dựng thầu chính hay tổng thầu.

+ Doanh nghiệp xây dựng thầu phụ.

• *Phân theo độ phức tạp, các doanh nghiệp xây dựng được phân ra:*

- Các công ty xây dựng.

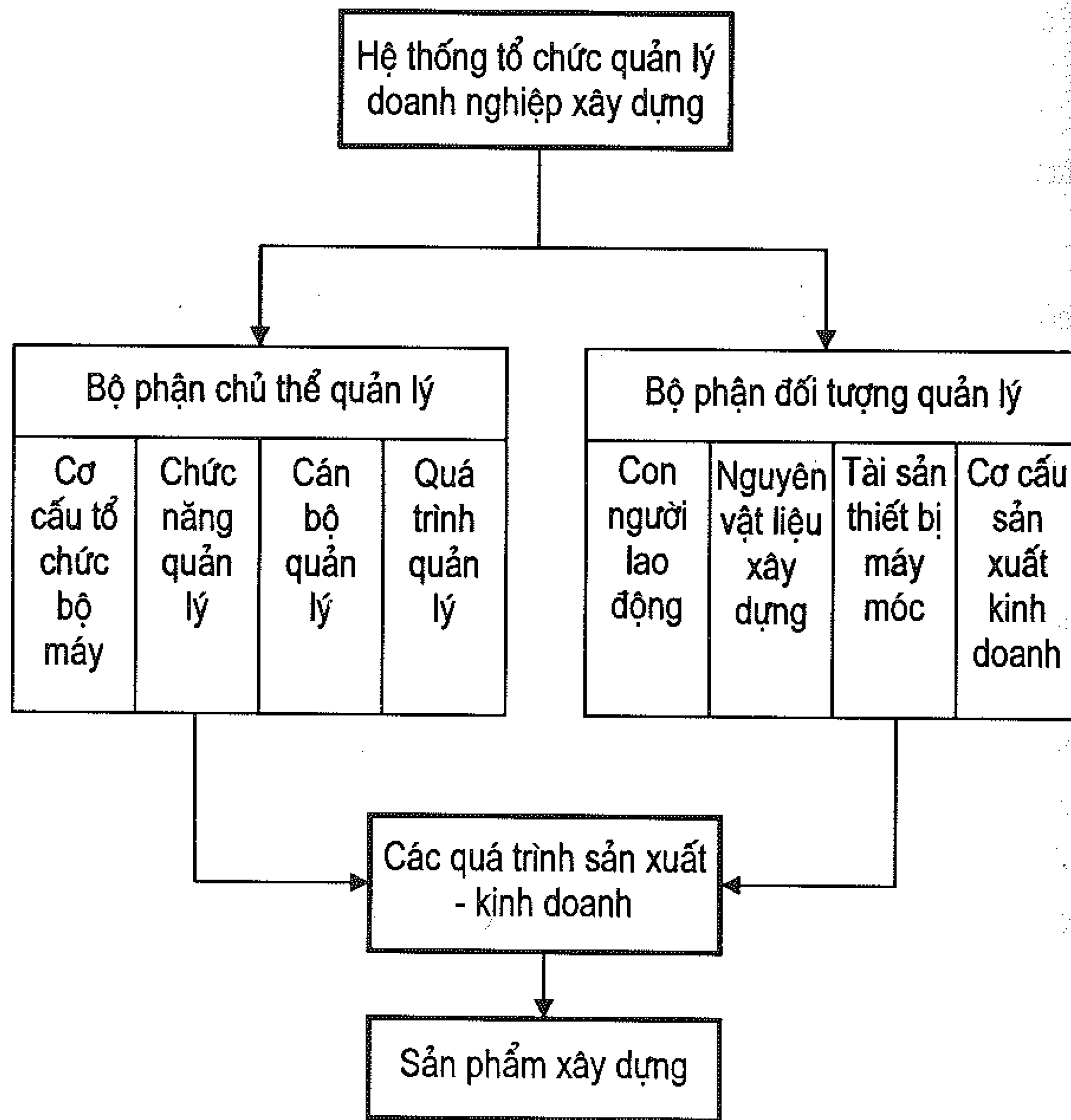
- Các tổng công ty xây dựng, có loại có hội đồng quản trị, có loại không có hội đồng quản trị.

- Tập đoàn xây dựng theo hình thức liên kết các tổng công ty hay hình thức công ty mẹ - công ty con.

2. Đặc điểm tổ chức quản lý doanh nghiệp xây dựng

Tổ chức quản lý doanh nghiệp xây dựng là sự tập hợp và liên kết chặt chẽ giữa các cá nhân, quá trình và những hoạt động trong doanh nghiệp xây dựng gắn liền với môi trường kinh doanh bên ngoài nhằm thực hiện tốt nhất mục tiêu đã đề ra của doanh nghiệp xây dựng. Có thể hình dung hệ thống tổ chức quản lý doanh nghiệp xây dựng theo mô hình dưới đây:

Sơ đồ IX.1. Hệ thống tổ chức quản lý doanh nghiệp xây dựng



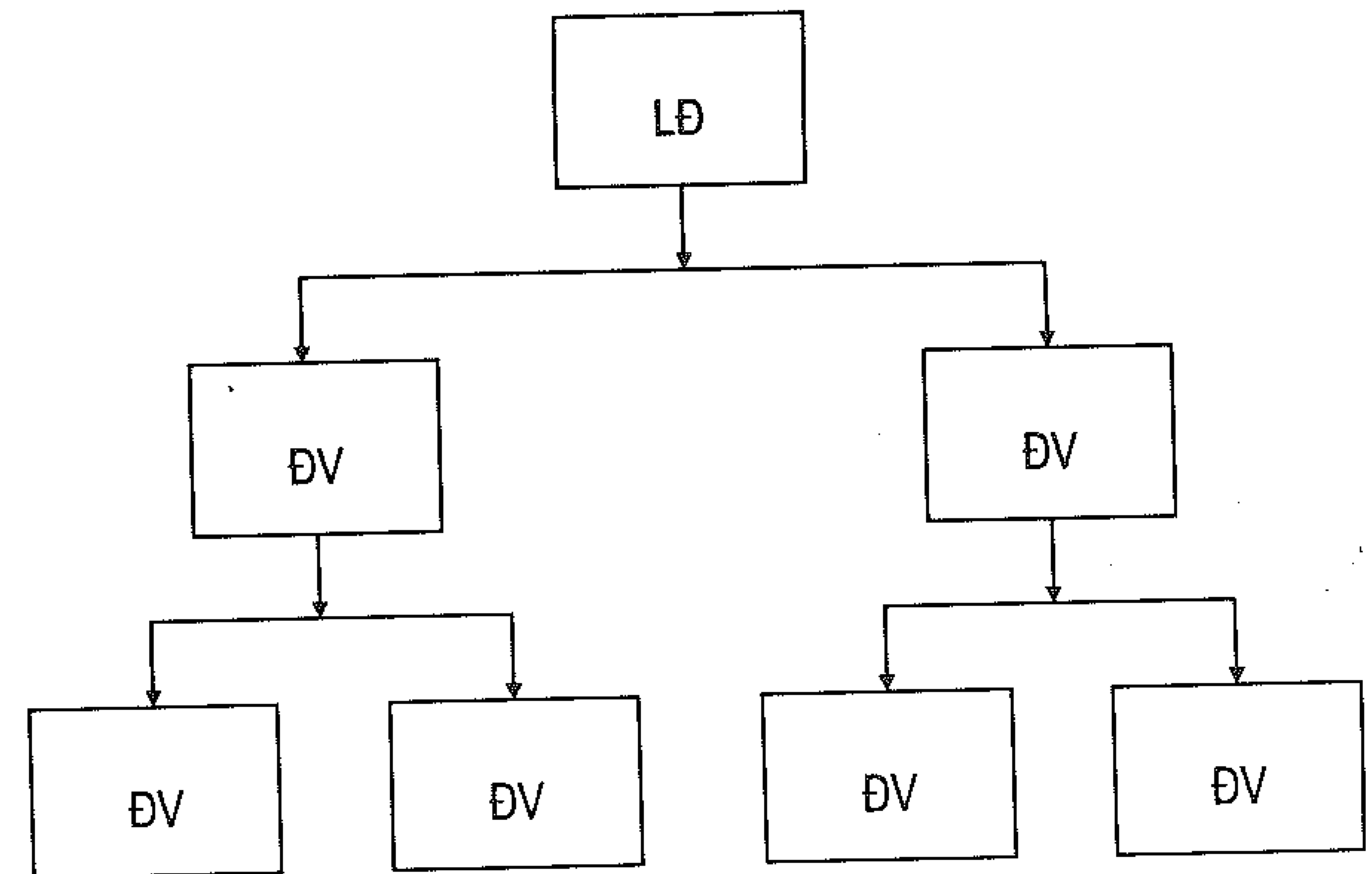
- Bộ máy quản lý doanh nghiệp xây dựng gồm: cơ cấu bộ máy quản lý, các chức năng quản lý, cán bộ quản lý.

Có thể áp dụng các kiểu cơ cấu bộ máy quản lý sau đây: cơ cấu trực tuyến, cơ cấu quản lý theo chức năng, cơ cấu quản lý trực tuyến - chức năng, cơ cấu quản lý trực tuyến - tham mưu. Một số mô hình cơ cấu bộ máy danh nghiệp xây dựng như sau:

+ Mô hình tổ chức trực tuyến:

Trong một tổ chức hình kim tự tháp, quyền lực được phân tán dần từ lãnh đạo cao nhất cho đến cấp cơ sở, hình thành một mạng chỉ huy từ trên xuống, như sơ đồ sau:

Sơ đồ IX.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức trực tuyến trong xây dựng



Trong đó:

LD: Người lãnh đạo đứng đầu đơn vị.

ĐV: Các đơn vị thuộc hệ thống chỉ huy trực tiếp của người lãnh đạo đứng đầu đơn vị.

Đặc điểm của cơ cấu tổ chức trực tuyến:

* Mệnh lệnh được truyền theo tuyến, người thừa hành chỉ nhận mệnh lệnh của một cấp trên trực tiếp, do đó thông tin được truyền đạt chính xác, không sai lệch, dễ kiểm tra, báo cáo.

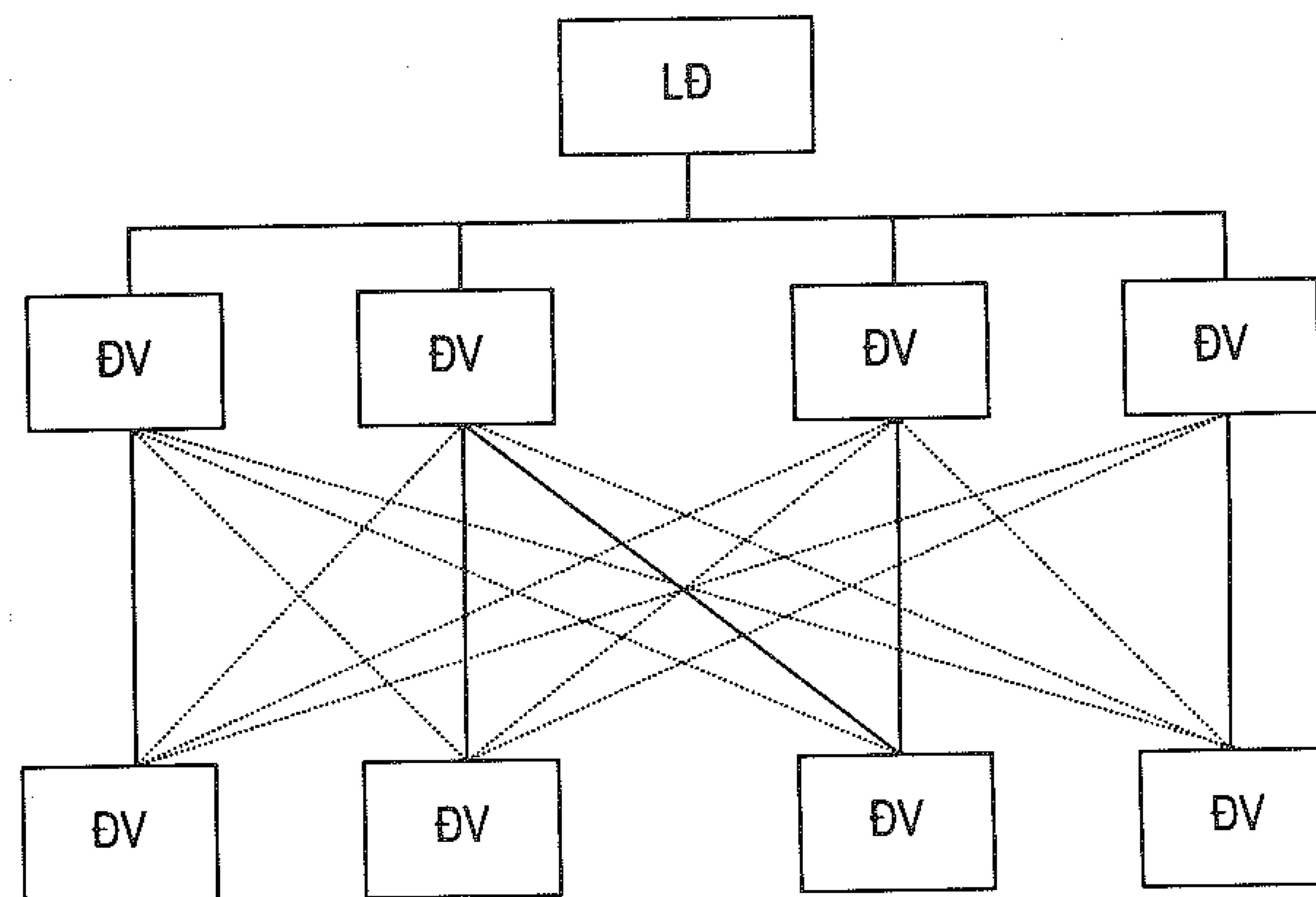
* Đòi hỏi người lãnh đạo tổ chức phải am hiểu mọi lĩnh vực kinh tế, kỹ thuật và thực hiện tất cả các chức năng quản lý để lãnh đạo và quản lý tổ chức. Đây là kiểu cơ cấu tổ chức khá phổ biến đối với các tổ chức quy mô nhỏ, còn các tổ chức quy mô lớn thì khó thực hiện được, vì vậy trong thực tế, kiểu cơ cấu tổ chức trực tuyến chỉ thích hợp với mô hình tổ chức tổ, đội, phân xưởng.

+ Mô hình tổ chức chức năng:

Trong cơ cấu tổ chức này, về cơ bản mô hình tổ chức được thiết lập trên cơ sở kỹ thuật chuyên môn và nghiệp vụ của viên chức. Những người này đã qua đào tạo, có kỹ năng và kiến thức về kỹ thuật, kinh tế. Mọi viên chức phải báo cáo với rất nhiều cấp trên, số cấp trên này bao nhiêu

là tùy theo số chủ quản chuyên môn cấp trên và mỗi viên chức chủ quản chuyên môn cấp trên đều có quyền chỉ huy các đơn vị cấp dưới, theo sơ đồ sau:

Sơ đồ IX.3. Cơ cấu tổ chức theo tính chất chức năng



Mô hình tổ chức chức năng có đặc điểm:

- Thu hút được các chuyên gia giỏi theo từng lĩnh vực vào công tác quản lý.
- Nguyên tắc tập trung trong quản lý bị vi phạm, không tránh khỏi sự nhập nhằng về quyền hạn và trách

nhiệm vì một viên chức phải báo cáo và thỉnh thị quá nhiều cấp.

- Việc điều hành tổng hợp toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp rất khó thực hiện, nhất là khi quy mô doanh nghiệp ngày càng lớn, nghiệp vụ ngày càng phức tạp.

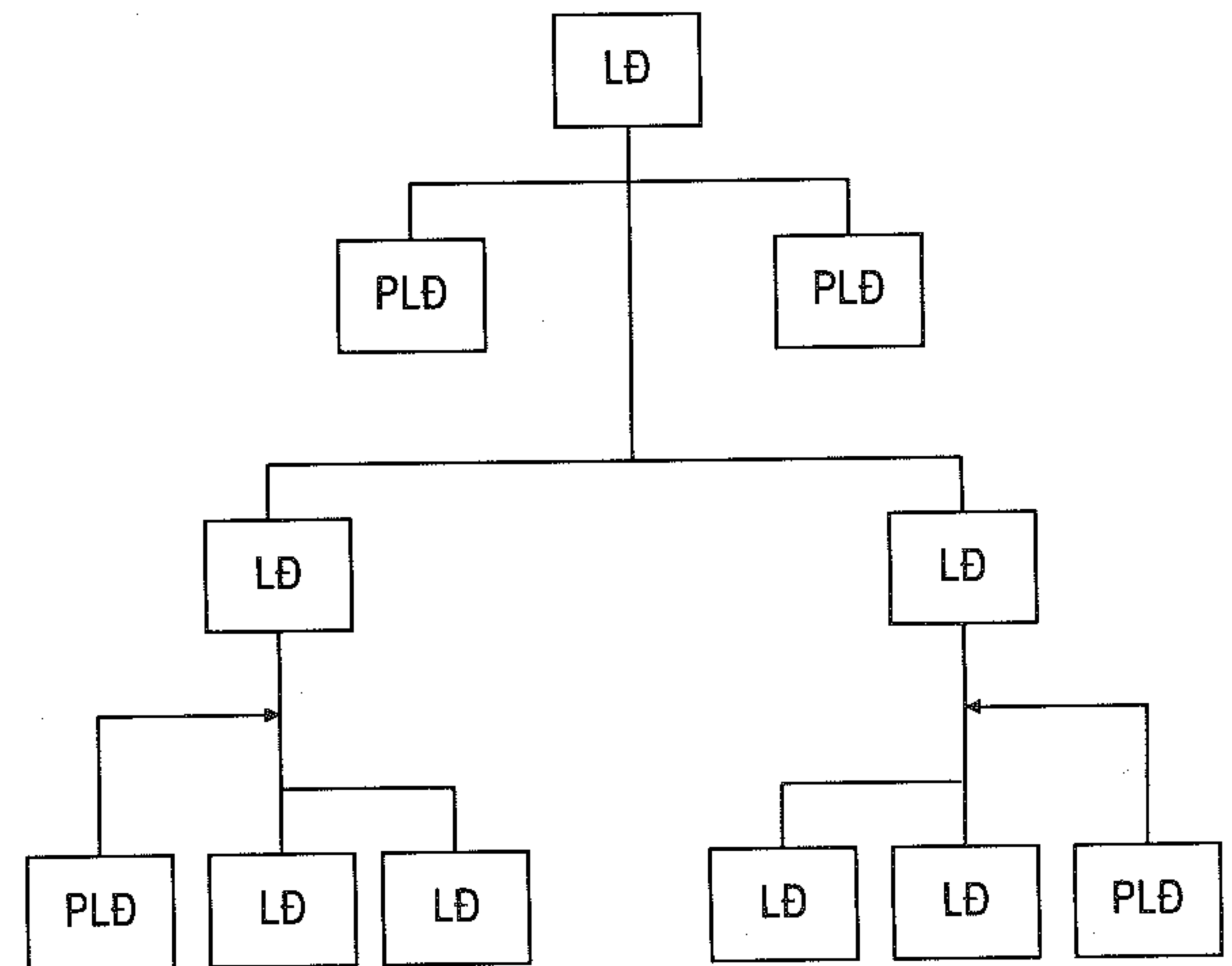
- Gây trở ngại trong việc khơi thông quan hệ ngang giữa các ngành (chức năng) với nhau. Việc hoàn thành nhiệm vụ chung của doanh nghiệp phải là tổng hợp của các ngành chứ không phải là của một ngành nào đơn độc đảm đương nổi, do đó phải tăng cường khơi thông quan hệ giữa lãnh đạo tổ chức với các ngành, do đó làm tăng gánh nặng trách nhiệm của người lãnh đạo tổ chức.

Do mô hình tổ chức chức năng có nhiều cấp bậc như vậy, nên thực tế hiện nay ít được áp dụng.

+ Mô hình tổ chức trực tuyến - chức năng (kết hợp trực tuyến và chức năng):

Kết hợp tính ưu việt của 2 mô hình tổ chức nêu trên là mô hình tổ chức trực tuyến - chức năng. Đây là cơ cấu tổ chức vừa có bộ phận phụ trợ về kỹ thuật chuyên môn, vừa có sự phân biệt rõ ràng về trách nhiệm và quyền hạn, theo sơ đồ dưới đây:

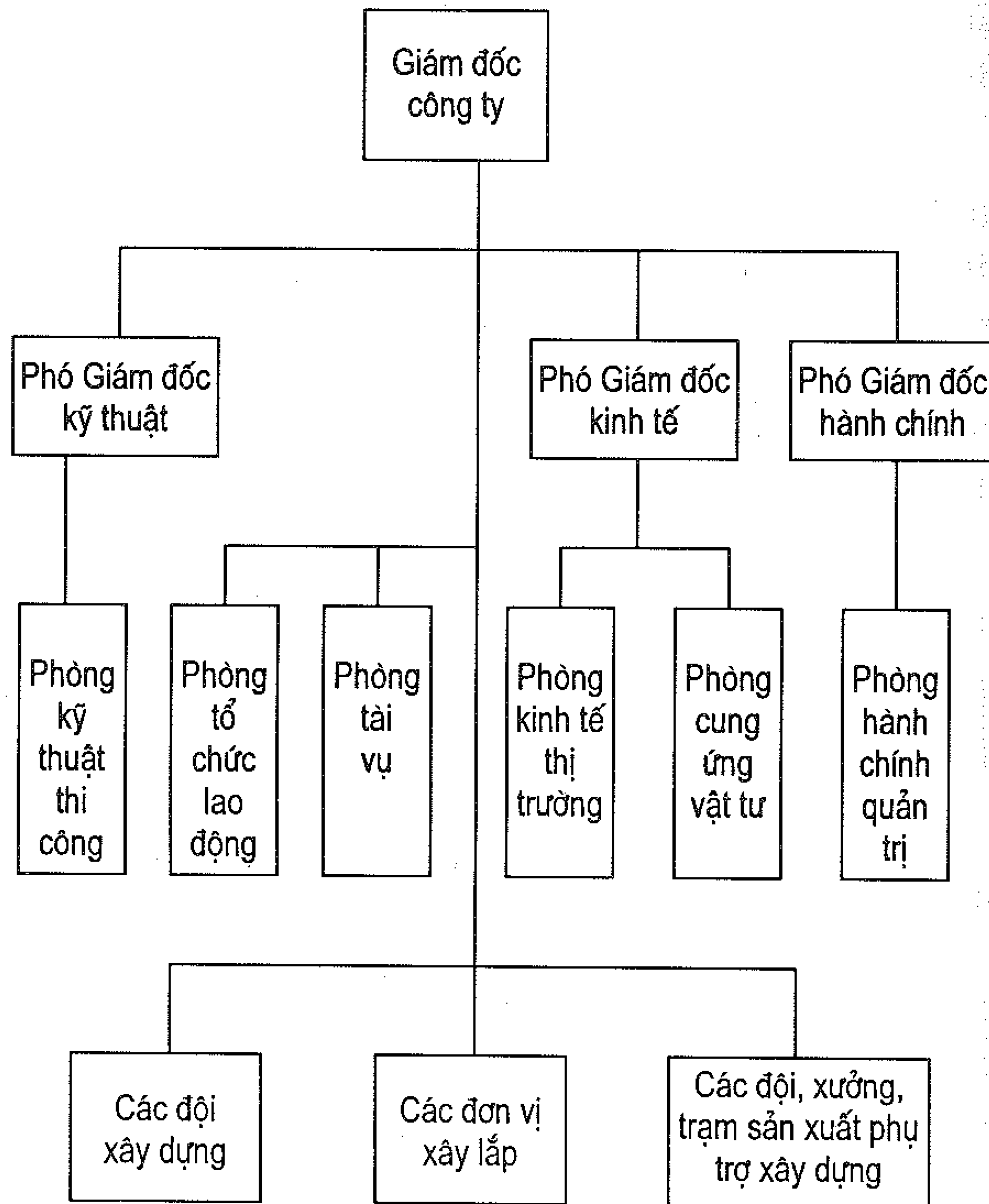
Sơ đồ IX.4. Cơ cấu tổ chức của hệ thống chỉ huy trực tuyến - chức năng



PLĐ: Là các đơn vị chức năng do phó lãnh đạo đơn vị được người đứng đầu doanh nghiệp giao quyền phụ trách.

Mô hình tổ chức trực tuyến - chức năng được sử dụng phổ biến cho mọi loại hình tổ chức của doanh nghiệp xây dựng. Dưới đây là sự vận dụng mô hình tổ chức trực tuyến - chức năng vào cơ cấu tổ chức quản trị của một công ty xây dựng:

Sơ đồ IX.5. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý công ty xây dựng



Lao động quản lý - kinh doanh trong doanh nghiệp xây dựng gồm có: lao động lãnh đạo điều hành, lao động thừa hành (gồm chuyên viên, chuyên gia và nhân viên), lao động theo chức danh (kỹ thuật xây dựng, kiến trúc sư, giám định, kinh tế tài chính, ngành luật và lao động các ngành khác).

Quá trình quản lý nhân sự gồm: Tuyển chọn người lao động; phân công sử dụng lao động, kiểm tra, động viên và kích thích, duy trì và phát triển người lao động về vật chất, tinh thần và nghề nghiệp thông qua chế độ tiền lương và chính sách xã hội.

Người lao động trực tiếp sử dụng tư liệu lao động tác động vào đối tượng lao động để tạo ra sản phẩm xây dựng, đây là bộ phận trực tiếp làm nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh với một phương thức công nghệ và tổ chức sản xuất xây dựng nhất định. Những người này mang tính chất thừa hành nhiệm vụ và phải được tổ chức thành các bộ phận nhất định phù hợp với đặc điểm của sản xuất xây dựng.

Tùy thuộc vào loại hình xây dựng, quy mô sản phẩm xây dựng, mức độ phức tạp về mặt kỹ thuật, mà có các quá trình sản xuất xây lắp từ giản đơn đến quá trình phức tạp, đến từng hạng mục công trình và công trình. Nhìn chung, quá trình sản xuất - kinh doanh xây dựng phải qua các giai đoạn sau:

* Đấu thầu và ký kết hợp đồng thi công.

* Chuẩn bị thi công.

* Thi công.

* Nghiệm thu, bàn giao.

* Bảo hành công trình.

3. Đặc điểm tổ chức lao động trong các doanh nghiệp xây dựng

Trong sản xuất xây dựng do những đặc điểm kinh tế - kỹ thuật có nhiều điểm khác biệt (điều kiện lao động nặng nhọc và có tính lưu động cao, các quá trình lao động trong xây dựng rất phức tạp và khó tổ chức chặt chẽ như các dây chuyền sản xuất trong các doanh nghiệp công nghiệp, các phương án tổ chức lao động luôn luôn mang sắc thái cá biệt, địa bàn hoạt động rộng lớn...) nên việc thực hiện các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động trong xây dựng có vai trò quan trọng. Nhìn chung, sản xuất - kinh doanh xây dựng có các đặc điểm sau đây có ảnh hưởng đến tổ chức lao động:

• *Sản phẩm của ngành xây dựng mang tính chất cố định về mặt địa dư*: Sau khi hoàn thành công trình xây

dựng, kết thúc quá trình sản xuất, thì người lao động và công cụ lao động được di chuyển đến địa điểm xây dựng mới. Đặc điểm này đòi hỏi phải bố trí hợp lý các tổ chức xây dựng theo khu vực địa lý (tỉnh, thành phố), nhằm khắc phục ảnh hưởng của sự di chuyển địa điểm đến tổ chức sản xuất, tổ chức lao động và điều kiện sinh hoạt bình thường của người lao động. Cũng do tính chất di động về công cụ lao động và người lao động cho nên trong tổ chức lao động cần chú ý đến yêu cầu về sử dụng kỹ thuật, tổ chức tốt đời sống vật chất, văn hoá, tinh thần cho người lao động phù hợp với hoàn cảnh cụ thể của từng nơi xây dựng.

• *Sản phẩm mang tính chất đơn chiếc*, điều kiện thi công khá phức tạp, có loại để ở trên cao, có loại đặt ngầm dưới đất, mỗi công trình, nhà ở có đồ án, thiết kế nhất định, tiêu chuẩn kỹ thuật nhất định... Từ đặc điểm này, trong tổ chức lao động cần chú ý tới kết cấu các loại lao động, đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề để đảm bảo kỹ thuật xây dựng, nghiên cứu áp dụng các hình thức tổ chức lao động gắn liền với quản lý kỹ thuật, phải đảm bảo kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm một cách chặt chẽ, theo dõi chu đáo quá trình thực hiện từng bộ phận công việc, đảm bảo chất lượng cao.

• *Thời gian sản xuất sản phẩm tương đối dài:* Thời gian sản xuất - kinh doanh sản phẩm xây dựng tương đối dài do tính chất phức tạp của sản phẩm. Đồng thời, mỗi công trình là kết quả của tập thể nhiều loại lao động khác nhau. Để rút ngắn độ dài thời gian sản xuất - kinh doanh, cần sử dụng hợp lý sức lao động, tổ chức lao động phải ăn khớp với kế hoạch thi công, có biện pháp huy động sức lao động vào các công trình trọng điểm, thực hiện phân công lao động vào các công trình trọng điểm, thực hiện phân công lao động hợp lý, hiệp tác lao động chặt chẽ giữa các bộ phận để quá trình sản xuất tiến hành nhịp nhàng, đều đặn và liên tục. Mặt khác, phải xây dựng một số công trình gối đầu để có điều kiện sử dụng đầy đủ sức lao động, khắc phục tình trạng thừa lao động tạm thời ở từng giai đoạn xây dựng.

• *Hoạt động sản xuất xây dựng phần lớn tiến hành ngoài trời, chịu ảnh hưởng của điều kiện thiên nhiên, một số bộ phận còn làm việc trong điều kiện lao động nặng nhọc:* Đặc điểm này đòi hỏi phải bố trí tốt sức lao động theo thời vụ, đúng với tiến độ thi công, nhằm sử dụng đầy đủ thời gian lao động của người lao động trong suốt năm, giảm bớt tổn thất thời gian do thời tiết gây nên (nhất là trong mùa mưa). Chú ý tổ chức hợp lý nơi làm việc, bảo đảm điều kiện và an toàn lao động cho người lao động.

4. Các hình thức tổ chức lao động trong doanh nghiệp xây dựng

Trong các doanh nghiệp xây dựng, hình thức tổ chức lao động chủ yếu là đội sản xuất. Căn cứ vào tính chất mà người ta chia làm 2 loại đội: đội sản xuất - kinh doanh chuyên môn hoá và đội sản xuất - kinh doanh tổng hợp.

• *Đội sản xuất chuyên môn hoá:*

Đội sản xuất - kinh doanh chuyên môn hoá là đội sản xuất bao gồm những người lao động cùng một nghề như: đội nề, đội mộc, đội vận chuyển... hoàn thành các quá trình xây lắp riêng biệt mà không cần có sự tham gia của người lao động các nghề khác.

Đội sản xuất - kinh doanh chuyên môn hoá thích hợp với công trình có khối lượng thi công lớn, liên tục, thời gian dài. Do được chuyên môn hoá, nên người lao động có điều kiện nâng cao trình độ lành nghề, nâng cao hiệu quả sử dụng thiết bị, nâng cao chất lượng sản xuất - kinh doanh xây dựng.

Tuy vậy, do mỗi đội chỉ đảm nhận một loại công việc ở các khâu trong quá trình sản xuất - kinh doanh, gây ra hiện tượng thừa tạm thời sức lao động. Cho nên, trong thực tế ít áp dụng loại đội sản xuất - kinh doanh này.

• **Đội sản xuất - kinh doanh tổng hợp**

Đội sản xuất - kinh doanh tổng hợp là đội bao gồm những người lao động thuộc các nghề khác nhau, hoàn thành những công việc có liên quan mật thiết với nhau của quá trình sản xuất - kinh doanh.

Ưu điểm của loại đội này là gắn kết quả hoạt động của cá nhân với kết quả chung của tập thể, bởi vậy nó kích thích tập thể người lao động quan tâm tới việc rút ngắn thời gian xây dựng và đảm bảo yêu cầu chất lượng. Do trong đội bao gồm những người lao động thuộc nhiều nghề khác nhau, nên có điều kiện nâng cao trình độ lành nghề của mình và học hỏi thêm nghề khác, do đó có thể điều động lao động ở bộ phận này sang bộ phận khác nhằm khắc phục hiện tượng dư thừa tạm thời sức lao động.

Trong đội sản xuất - kinh doanh xây dựng có thể bao gồm nhiều tổ. Tùy theo từng điều kiện cụ thể của mình mà tổ sản xuất - kinh doanh cũng được tổ chức thành tổ sản xuất - kinh doanh chuyên môn hoá và tổ sản xuất - kinh doanh tổng hợp.

Nội dung quan trọng của tổ chức lao động ở đội sản xuất - kinh doanh là thực hiện phân công lao động hợp lý theo hướng người lao động được chia ra lao động chính và lao động phụ trợ, phục vụ.

- Người lao động chính: Là người trực tiếp sản xuất ra sản phẩm xây dựng hoặc trực tiếp kinh doanh hàng hoá xây dựng. Số lượng người lao động chính phụ thuộc vào khối lượng công việc cần hoàn thành trong thời gian quy định, mức độ cơ giới hoá và năng suất lao động của họ.

- Người lao động phụ trợ, phục vụ: Là người làm những công việc phục vụ cho người lao động chính trong hoạt động sản xuất - kinh doanh xây dựng. Số lượng lao động phụ trợ, phục vụ phụ thuộc vào số lượng công việc cần phục vụ và mức phục vụ.

Trong việc bố trí hai loại lao động này, phải đảm bảo nguyên tắc là số người lao động phụ trợ, phục vụ phải đủ việc làm và tạo điều kiện cho người lao động chính đạt năng suất cao.

Trong sản xuất - kinh doanh xây dựng, có các hình thức hợp tác giữa những người lao động là hợp tác giản đơn và sự hợp tác phức tạp.

* Hợp tác giản đơn: Là sự hiệp tác của những người lao động cùng nghề, cùng chuyên môn, cùng hoàn thành những công việc có quá trình kỹ thuật thi công giống nhau như: những người lao động cùng làm công việc xây (nê), cùng công việc mộc, cùng công việc sắt...

- Hợp tác lao động phức tạp: Là sự hiệp tác của những người lao động có nhiều nghề khác nhau, phối hợp cộng tác với nhau để cùng thực hiện những công việc của quá trình xây lắp (chẳng hạn để xây dựng một công trình nhà cao tầng có sự hiệp tác của những người lao động nghề nề, mộc, sắt...).

5. Hoàn thiện tổ chức lao động trong doanh nghiệp xây dựng

5.1. Mục tiêu hoàn thiện tổ chức lao động trong doanh nghiệp xây dựng

Hoàn thiện tổ chức lao động trong doanh nghiệp xây dựng nhằm giải quyết các mục tiêu cơ bản:

- Sử dụng sức lao động hợp lý với điều kiện tổ chức- kỹ thuật của ngành, tâm sinh lý người lao động nhằm không ngừng tăng năng suất lao động, trên cơ sở kết hợp một cách chặt chẽ các yếu tố và khai thác mọi nguồn lực của sản xuất - kinh doanh.

- Bồi dưỡng sức lao động về trình độ văn hoá, chuyên môn, nghiệp vụ... và đặc biệt là không ngừng nâng cao mức sống vật chất, tinh thần nhằm bảo đảm tái sản xuất mở rộng sức lao động, phát triển toàn diện con người.

- Tổ chức lao động nhằm sử dụng và bồi dưỡng sức lao động là hai mặt khác nhau nhưng liên quan mật thiết với nhau, tách rời nhau hoặc đối lập giữa hai mặt này đều là sai lầm không thể chỉ nói đến sử dụng sức lao động mà không nói đến bồi dưỡng sức lao động và ngược lại. Trong điều kiện hiện nay, doanh nghiệp xây dựng càng phải chú ý quan tâm tới đời sống vật chất, tinh thần của người lao động.

5.2. Các nội dung hoàn thiện tổ chức lao động trong các doanh nghiệp xây dựng

Hoàn thiện tổ chức lao động trong doanh nghiệp xây dựng bao gồm các nội dung chủ yếu sau:

- Xây dựng kế hoạch và biên chế lao động hàng năm, từng thời kỳ theo phương án sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp, xác định số lượng tăng giảm hàng năm, từng thời kỳ phát triển của doanh nghiệp và áp dụng vào thực tế.

- Xây dựng, hoàn thiện quy chế tuyển dụng lao động và áp dụng vào thực tế.

- Xây dựng và tổ chức thực hiện vào thực tế các biện pháp hoàn thiện phân công và hợp tác lao động:

Tổ chức sử dụng lao động hợp lý, có hiệu quả và thực hiện tốt chính sách, chế độ nhằm khuyến khích người lao

động trong sản xuất, công tác là nội dung hết sức quan trọng của tổ chức lao động đối với quá trình sản xuất - kinh doanh và phát triển của doanh nghiệp xây dựng. Các nhiệm vụ cụ thể của tổ chức sử dụng lao động hợp lý trong doanh nghiệp xây dựng là:

* Tổ chức phân công nhiệm vụ: Các nguyên tắc chính của phân công nhiệm vụ cho lao động là bảo đảm sự phù hợp giữa khả năng và nhiệm vụ được giao, phải căn cứ vào yêu cầu công việc để định người, trách nhiệm gắn liền với quyền hạn và quyền lợi, bảo đảm tính có thể quản lý bao quát được về mặt khoảng cách không gian số lượng người quản lý, phân định trách nhiệm rõ ràng không chồng chéo, kết hợp tốt giữa quản lý thống nhất và phân cấp quản lý.

* Tổ chức quá trình lao động: Thực chất của tổ chức quá trình lao động là hoàn thiện các phương pháp lao động, đảm bảo sử dụng các công cụ lao động tác động lên các đối tượng lao động theo những trình tự nhất định về thời gian và không gian để tạo nên sản phẩm cuối cùng. Do đó, tổ chức lao động trong xây dựng phải bao gồm các vấn đề: xác định cơ cấu về số lượng và chất lượng của đội ngũ lao động tham gia vào quá trình sản xuất - kinh doanh, các công cụ lao động cần sử dụng, các đối tượng lao động cần tác động, tiến độ thi công xây dựng theo thời gian, bố trí mặt bằng thi công và nơi làm việc cũng như sự di chuyển của lao động trên mặt bằng thi công xây dựng.

* Tổ chức phục vụ nơi làm việc: Nhiệm vụ của tổ chức phục vụ nơi làm việc trong xây dựng là tận dụng thời gian làm việc, khả năng nghề nghiệp, cường độ lao động, sự sáng tạo của người lao động và tận dụng toàn bộ trang bị vật chất tại nơi làm việc. Nội dung của tổ chức phục vụ nơi làm việc trong xây dựng bao gồm: trang bị nơi làm việc, bố trí nơi làm việc và phục vụ nơi làm việc. Tổ chức phục vụ nơi làm việc đòi hỏi doanh nghiệp phải áp dụng tổng hợp nhiều biện pháp khác nhau, đặc biệt là phải đầu tư vốn.

• Xây dựng chương trình đào tạo, tổ chức dạy nghề, bồi dưỡng nghề nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động:

Trong bối cảnh phát triển nền kinh tế hàng hoá và hội nhập quốc tế, việc đào tạo đội ngũ lao động quản lý cũng như trình độ lành nghề của người lao động là rất cần thiết và cấp bách. Trong thời đại khoa học phát triển như vũ bão, một loại thiết bị hiện đại nào đó sẽ trở nên lạc hậu khoảng 10 năm, công nghệ sản xuất sẽ lạc hậu khoảng 5 năm và một sản phẩm mới thường chỉ tồn tại được 3 năm. Muốn chế tạo và điều khiển những máy móc, thiết bị mới, muốn thiết kế và sử dụng những sản phẩm mới, muốn cải thiện quy trình công nghệ, con người phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng nhất định.

Đào tạo được hiểu bao gồm các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề và kỹ năng của một cá nhân với

công việc hiện hành. Phát triển được hiểu bao gồm các hoạt động nhằm mục đích chuẩn bị cho người lao động theo kịp với cơ cấu tổ chức khi có sự thay đổi và phát triển. Giáo dục bao gồm các hoạt động nhằm mục đích cải thiện nâng cao sự thuần thục khéo léo của một cá nhân một cách toàn diện theo một hướng nào đó vượt ra ngoài công việc hiện hành. Quy trình đào tạo và phát triển bao gồm các bước sau:

Bước 1: Định rõ nhu cầu đào tạo, phát triển.

Bước 2: Ấn định mục tiêu cụ thể.

Bước 3: Lựa chọn các phương pháp thích hợp.

Bước 4: Thực hiện chương trình đào tạo, phát triển.

Bước 5: Đánh giá chương trình đào tạo, phát triển.

Nhu cầu đào tạo, phát triển quy định phương pháp đào tạo. Những tồn tại trong đào tạo hiện nay là các doanh nghiệp xây dựng chỉ chú ý đến các hoạt động đào tạo mà ít để ý đến hiệu quả đào tạo. Nhiều doanh nghiệp đã bỏ ra những chi phí đào tạo lớn và có nhiều nhân viên tham dự nhưng không tiến hành đánh giá sự tác động tới quá trình thực hiện nhiệm vụ của từng người, do đó đòi hỏi việc đào tạo phải gắn liền với thực tiễn.

Việc đào tạo trong doanh nghiệp xây dựng có thể thực hiện theo các giai đoạn: đào tạo lúc mới bắt đầu nhận việc,

đào tạo trong thời gian làm việc và đào tạo để chuẩn bị công việc tương lai.

Các phương pháp đào tạo bao gồm:

* Phương pháp đào tạo, phát triển cấp quản lý bao gồm: phương pháp trò chơi kinh doanh, phương pháp giải quyết tình huống, phương pháp thực tập sinh, phương pháp hội nghị...

* Phương pháp đào tạo công nhân bao gồm: phương pháp đào tạo tại chỗ, phương pháp sử dụng dụng cụ mô phỏng, phương pháp giảng theo từng chương trình, phương pháp đào tạo xa nơi làm việc...

• Đề xuất và thực hiện các mô hình thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi trong ca, ngày, tuần, năm. Trong đó đối với ngành xây dựng cần thiết xây dựng và phát triển các mô hình xê dịch thời gian làm việc và mô hình thời gian làm việc không đầy đủ.

• Xây dựng và thực hiện các chế độ khuyến khích vật chất và tinh thần đối với người lao động, trong đó coi trọng vấn đề tiền lương. Để phát huy vai trò đòn bẩy kinh tế của tiền lương nhằm đảm bảo sản xuất phát triển, duy trì một đội ngũ lao động có trình độ kỹ thuật, nghiệp vụ cao với ý thức kỷ luật tốt, trong công tác tổ chức tiền lương phải quán triệt một số nguyên tắc cơ bản như: phân phối theo

lao động, tốc độ tăng năng suất lao động bình quân phải lớn hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân, tiền lương phải bảo đảm mối quan hệ với thị trường lao động, đảm bảo sự phù hợp giữa tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế. Trong trả công lao động phải chú trọng lựa chọn hình thức trả lương phù hợp, cụ thể là:

+ Hình thức tiền lương theo thời gian: Tiền lương theo thời gian được trả cho người lao động căn cứ vào thời gian làm việc thực tế, cụ thể: tiền lương tháng được trả cho một tháng làm việc xác định trên cơ sở hợp đồng lao động. Tiền lương tuần được trả cho một tuần làm việc xác định trên cơ sở tiền lương tháng nhân với 12 tháng và chia cho 52 tuần. Tiền lương ngày được trả cho một ngày làm việc xác định trên cơ sở tiền lương tháng chia cho số ngày làm việc tiêu chuẩn trong tháng theo quy định của pháp luật mà doanh nghiệp lựa chọn, nhưng tối đa không quá 26 ngày. Tiền lương giờ được trả cho một giờ làm việc xác định trên cơ sở tiền lương ngày chia cho số giờ tiêu chuẩn theo quy định của pháp luật. Hình thức này được áp dụng cho các trường hợp khi khối lượng công việc khó xác định cụ thể và khi đòi hỏi phải bảo đảm chất lượng sản phẩm cao cũng như cho khối lượng cán bộ quản lý, công chức và viên chức. Tiền lương trả theo thời gian có thể kết hợp với tiền thưởng.

+ Hình thức tiền lương theo sản phẩm: Là hình thức trả lương cho người lao động căn cứ vào số lượng, chất lượng sản phẩm mà họ làm ra. Thực hiện hình thức trả lương này có nhiều tác dụng, nó làm cho mỗi người lao động vì lợi ích vật chất mà quan tâm đến việc nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm, bảo đảm hoàn thành toàn diện và vượt mức công việc được giao; khuyến khích người lao động quan tâm đến việc nâng cao trình độ văn hoá, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, khoa học kỹ thuật, hợp lý hoá sản xuất và lao động tích cực sáng tạo; đẩy mạnh việc cải tiến, tổ chức quá trình sản xuất, tổ chức lao động, thúc đẩy việc thực hiện tốt chế độ hạch toán kinh tế, củng cố và phát triển mạnh mẽ phong trào kích thích làm việc trong toàn doanh nghiệp. Để tổ chức trả lương theo sản phẩm doanh nghiệp cần phải chuẩn bị tốt các điều kiện như: xây dựng đơn giá lương sản phẩm, công tác tổ chức sản xuất công tác kiểm tra nghiệm thu sản phẩm... Áp dụng hình thức tiền lương theo sản phẩm cần kết hợp với các hình thức tiền thưởng để nâng cao vai trò động lực vật chất đối với người lao động.

+ Hình thức tiền lương khoán: Theo hình thức này tiền lương trả cho người lao động theo khối lượng và chất lượng công việc phải hoàn thành.

Để trả lương trong các doanh nghiệp xây dựng cần xây dựng quy chế trả lương: Theo quy định hiện hành cơ chế trả lương của doanh nghiệp xây lắp được quy định như sau: trên cơ sở giá trị dự toán công trình hoặc hạng mục công trình đã trúng thầu hoặc chỉ định thầu và căn cứ vào điều kiện cụ thể của mình, doanh nghiệp lập phương án chi phí tiền lương trên cơ sở các quy định tại Nghị định số 28/CP ngày 28/03/1997 của Chính phủ về đổi mới quy chế trả lương, thu nhập trong doanh nghiệp Nhà nước; Nghị định số 03/CP ngày 11/01/2001 bổ sung, sửa đổi Nghị định số 28/CP và Thông tư số 05/TT-BLĐTBXH ngày 29/1/2001 của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội hướng dẫn xây dựng đơn giá tiền lương và quỹ tiền lương, thu nhập trong doanh nghiệp Nhà nước. Phương án chi phí tiền lương của doanh nghiệp phải bảo đảm các điều kiện sau: bảo đảm khối lượng, chất lượng và tiến độ công trình hoặc hạng mục công trình theo đúng quy định; thực hiện đầy đủ nghĩa vụ nộp ngân sách Nhà nước, nộp bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho người lao động và lợi nhuận theo đúng quy định của Nhà nước; bảo đảm tăng năng suất lao động.

- Thực hiện chế độ bảo hộ lao động, bồi dưỡng độc hại, mạng lưới an toàn về an toàn và vệ sinh lao động...

- Đánh giá định kỳ về tình hình về số lượng, chất lượng lao động, tình hình sử dụng lao động, kế hoạch và

thực tế sử dụng thời gian lao động, năng suất lao động, lao động dôi dư, nghỉ việc, đề xuất phương án sử dụng lao động phù hợp với tổ chức hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp. Trong đó, đánh giá tình hình thực hiện công việc của công nhân, viên chức có vai trò quan trọng để sắp xếp bố trí lại công việc:

Đánh giá tình hình thực hiện công việc là so sánh tình hình thực hiện công việc với yêu cầu đề ra. Đối với công nhân sản xuất làm việc theo định mức lao động, việc đánh giá rất đơn giản, đối với các nhân viên, việc đánh giá rất phức tạp và khó chính xác. Đánh giá sự hoàn thành công việc hay đánh giá thành tích công tác là một hoạt động quan trọng trong tổ chức lao động trong mối quan hệ với các chức năng quản lý khác, nó giúp cho cải thiện hiệu năng công tác và thông tin phản hồi, là cơ sở để đào tạo và phát triển nhân sự, là căn cứ để trả lương và đãi ngộ, giúp cho nhà quản lý có cơ sở đưa ra quyết định trong quan hệ nhân sự như: khen thưởng, kỷ luật, đề bạt...

Quy trình đánh giá thực hiện công việc bao gồm các bước sau:

Bước 1: Xác định mục tiêu đánh giá.

Bước 2: Ấn định kỳ vọng của công việc.

Bước 3: Xem xét việc thực hiện công việc.

Bước 4: Đánh giá việc hoàn thành công việc.

Bước 5: Thảo luận việc đánh giá với nhân viên.

Việc đánh giá sẽ được thực hiện định kỳ hàng tháng, quý, sáu tháng hay cuối năm. Đối với các nhân viên tập sự được đánh giá ngay trước khi hết hạn tập sự. Tùy theo mục tiêu của việc đánh giá mà cấp quản trị sẽ áp dụng các phương pháp đánh giá cho phù hợp. Có rất nhiều phương pháp đánh giá như: phương pháp mức thang điểm, phương pháp xếp hạng, phương pháp ghi chép các vụ việc quan trọng, phương pháp đánh giá bằng văn bản tường thuật, phương pháp đánh giá theo tiêu chuẩn công việc.

Xác định quỹ tiền lương thực hiện: Căn cứ vào mức độ hoàn thành công trình, hạng mục công trình và các điều kiện quy định trên, doanh nghiệp được quyết toán quỹ tiền lương theo phương án chi phí tiền lương được duyệt. Trường hợp doanh nghiệp không bảo đảm được các điều kiện quy định thì phải trừ lùi quỹ tiền lương, mức bình quân thấp nhất sau khi trừ lùi phải bằng tiền lương bình quân tính khi lập giá trị dự toán xây dựng công trình hoặc hạng mục công trình.

Việc báo cáo tình hình thực hiện lao động, tiền lương và thu nhập trong các doanh nghiệp xây lắp được quy định

là chậm nhất vào tháng 4 hàng năm, các doanh nghiệp xây lắp phải báo cáo với cơ quan có thẩm quyền theo phân cấp quản lý những công trình, hạng mục công trình năm trước liền kề theo mẫu quy định.

• Hoàn thiện các vấn đề về quan hệ lao động:

Các nội dung ở đây thể hiện ở việc khen thưởng, kỷ luật lao động, thăng tiến, giáng chức, thuyên chuyển, nghỉ việc... trong đó kỷ luật lao động là nội dung quan trọng trong quan hệ nhân sự. Theo quy định, doanh nghiệp sử dụng từ 10 lao động trở lên phải có nội quy lao động bằng văn bản. Trước khi ban hành nội quy lao động, người sử dụng lao động phải tham khảo ý kiến của ban chấp hành công đoàn cơ sở trong doanh nghiệp và phải đăng ký tại cơ quan quản lý nhà nước về lao động tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương. Nội quy lao động phải có những nội dung chủ yếu như: thời giờ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi; trật tự trong doanh nghiệp; an toàn lao động, vệ sinh lao động ở nơi làm việc; việc bảo vệ tài sản và bí mật công nghệ, kinh doanh của doanh nghiệp; các hành vi vi phạm kỷ luật lao động; các hình thức xử lý kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất. Nội dung lao động phải được thông báo đến từng người và phải được niêm yết những điểm chính ở nơi cần thiết trong doanh nghiệp xây dựng.

II. TỔ CHỨC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP DỊCH VỤ THƯƠNG MẠI

1. Đặc điểm chủ yếu của dịch vụ thương mại ảnh hưởng đến tổ chức lao động

1.1. Bán hàng là hoạt động cơ bản của doanh nghiệp dịch vụ thương mại

Trong nền cơ chế thị trường, đối với mọi doanh nghiệp, sản xuất - kinh doanh phải tiến hành rất nhiều hoạt động trong đó có bán hàng là khâu quan trọng mấu chốt. Chỉ có bán được hàng doanh nghiệp mới có thể thu hồi vốn kinh doanh thực hiện được lợi nhuận và tiếp tục mở rộng sản xuất kinh doanh.

Đối với nền kinh tế quốc dân, hoạt động bán hàng là cầu nối giữa sản xuất với tiêu dùng, là nơi gặp gỡ giữa cung và cầu góp phần bảo đảm cân đối giữa sản xuất với tiêu dùng, cân đối giữa cung và cầu, bình ổn giá cả và đời sống của nhân dân, tạo thêm việc làm và tăng thu nhập cho người lao động. Đối với các cơ quan nhà nước hoạch định chiến lược và Chính sách thông qua nhịp điệu mua bán trên thị trường có thể dự đoán chính xác hơn nhu cầu xã hội từ đó đề ra quyết sách thích hợp để điều chỉnh hoạt động sản xuất - kinh doanh.

Đối với doanh nghiệp thương mại, bán hàng là nghiệp vụ kinh doanh cơ bản, trực tiếp thực hiện chức năng lưu thông hàng hoá phục vụ cho sản xuất và đời sống của nhân dân, là khâu quan trọng nối liền sản xuất với tiêu dùng, đảm bảo cân đối giữa cung và cầu đối với từng mặt hàng cụ thể, góp phần ổn định giá cả thị trường.

Bán hàng là nghiệp vụ cơ bản thực hiện mục đích kinh doanh của doanh nghiệp thương mại là lợi nhuận, vì vậy nó quyết định và chi phối các hoạt động nghiệp vụ khác của doanh nghiệp như: nghiên cứu thị trường, tạo nguồn mua hàng, dịch vụ, dự trữ.

Bán hàng là khâu hoạt động có quan hệ mật thiết với khách hàng, ảnh hưởng đến niềm tin, uy tín và sự tái tạo nhu cầu của người tiêu dùng. Do vậy, đó cũng là vũ khí cạnh tranh mạnh mẽ của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh.

Kết quả hoạt động bán hàng phản ánh kết quả hoạt động kinh doanh, phản ánh sự đúng đắn mục tiêu của chiến lược kinh doanh, sự nỗ lực cố gắng của doanh nghiệp trên thị trường, đồng thời thể hiện trình độ tổ chức, năng lực điều hành, tỏ rõ thế và lực của doanh nghiệp trên thương trường.

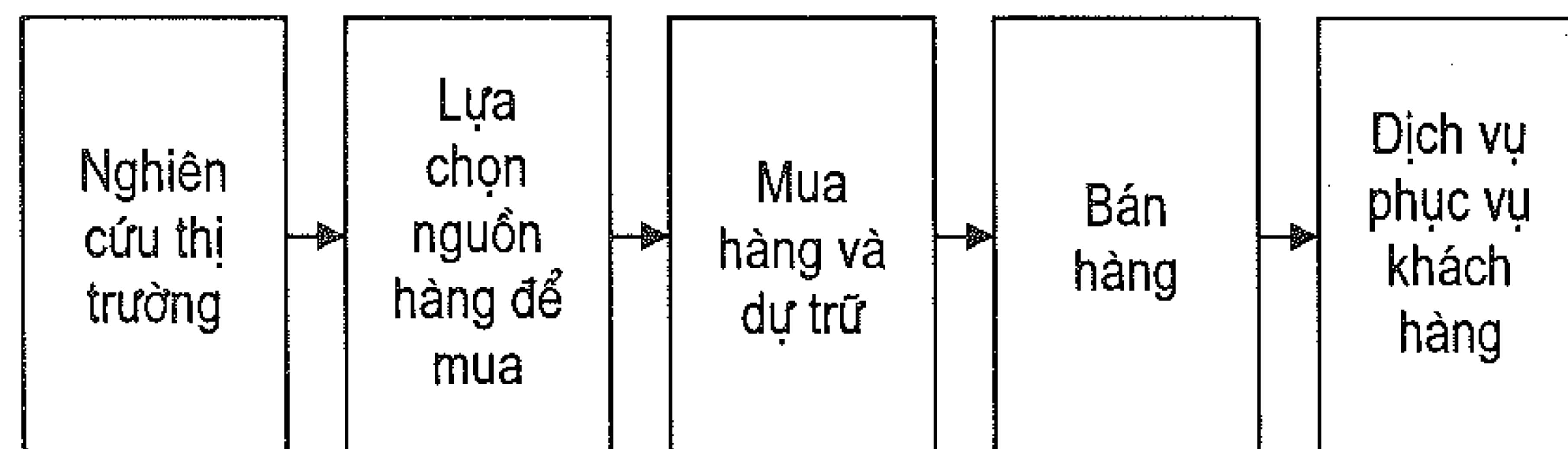
Luật Thương mại trước năm 1997 cho rằng: "Mua bán hàng hoá là hành vi thương mại của thương nhân,

theo đó người bán có nghĩa vụ giao hàng, chuyển quyền sở hữu hàng hoá cho người mua và nhận tiền, người mua có nghĩa vụ trả tiền cho người bán và nhận hàng theo thoả thuận của hai bên”.

Theo quan niệm này, hoạt động bán hàng sẽ tập trung vào các hoạt động của nhân viên bán hàng, thông qua hoạt động tiếp xúc với khách hàng, thương lượng, thoả thuận về chất lượng, giá cả, phương thức thanh toán cụ thể để thoả mãn nhu cầu của khách hàng và mang lại lợi ích cho cả hai bên.

Do đó, để bán hàng thành công phải đào tạo đội ngũ nhân viên trực tiếp bán hàng có hành vi, có nghệ thuật trong giao tiếp với khách hàng, biết tuyên truyền quảng cáo, các kĩ thuật chào hàng, kĩ thuật mặc cả, thương lượng thanh toán và kĩ thuật kết thúc thương vụ mua bán để bán hàng thành công. Đối với các doanh nghiệp thương mại, quá trình kinh doanh mô tả ở sơ đồ sau:

Sơ đồ IX.6. Quá trình kinh doanh thương mại



Như vậy, hoạt động bán của doanh nghiệp thương mại được xem xét như một quá trình kinh tế bao gồm các công việc có liên hệ với nhau được thực hiện ở các bộ phận trong doanh nghiệp khác với hành vi bán hàng ở cửa hàng, quầy hàng, bao gồm những kĩ thuật (nghệ thuật) bán hàng cụ thể được tiến hành tại cửa hàng, quầy hàng đó.

1.2. Mạng lưới kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

Mạng lưới kinh doanh của doanh nghiệp thương mại bao gồm một hệ thống các chi nhánh, trung tâm, xí nghiệp, cửa hàng, kho trạm, các đại lý mua bán được bố trí ở những địa điểm thuận tiện cho hoạt động kinh doanh hàng hoá và dịch vụ của doanh nghiệp nói chung cũng như của từng đơn vị trực thuộc nói riêng.

Tuỳ theo đặc điểm của ngành hàng, quy mô và phạm vi kinh doanh cũng như các yếu tố khác có ảnh hưởng đến hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp mà quyết định lựa chọn phương án tối ưu của mạng lưới kinh doanh.

Mạng lưới kinh doanh phổ biến của các doanh nghiệp thương mại là hệ thống các cửa hàng chuyên doanh hoặc tổng hợp và các kho, trạm được bố trí ở các khu dân cư, những nơi tập trung cung cầu hoặc các địa điểm thuận

tiện mua bán. Trực thuộc các cửa hàng là các quầy hàng tạo thành một hệ thống liên hoàn, đáp ứng tối đa nhu cầu của các khách hàng.

Ở những nơi chưa có điều kiện hoặc chưa cần thiết mở cửa hàng thì tiếp tục duy trì hoặc phát triển mạng lưới đại lý nhằm giữ vững và phát triển thị trường theo chiều rộng và chiều sâu.

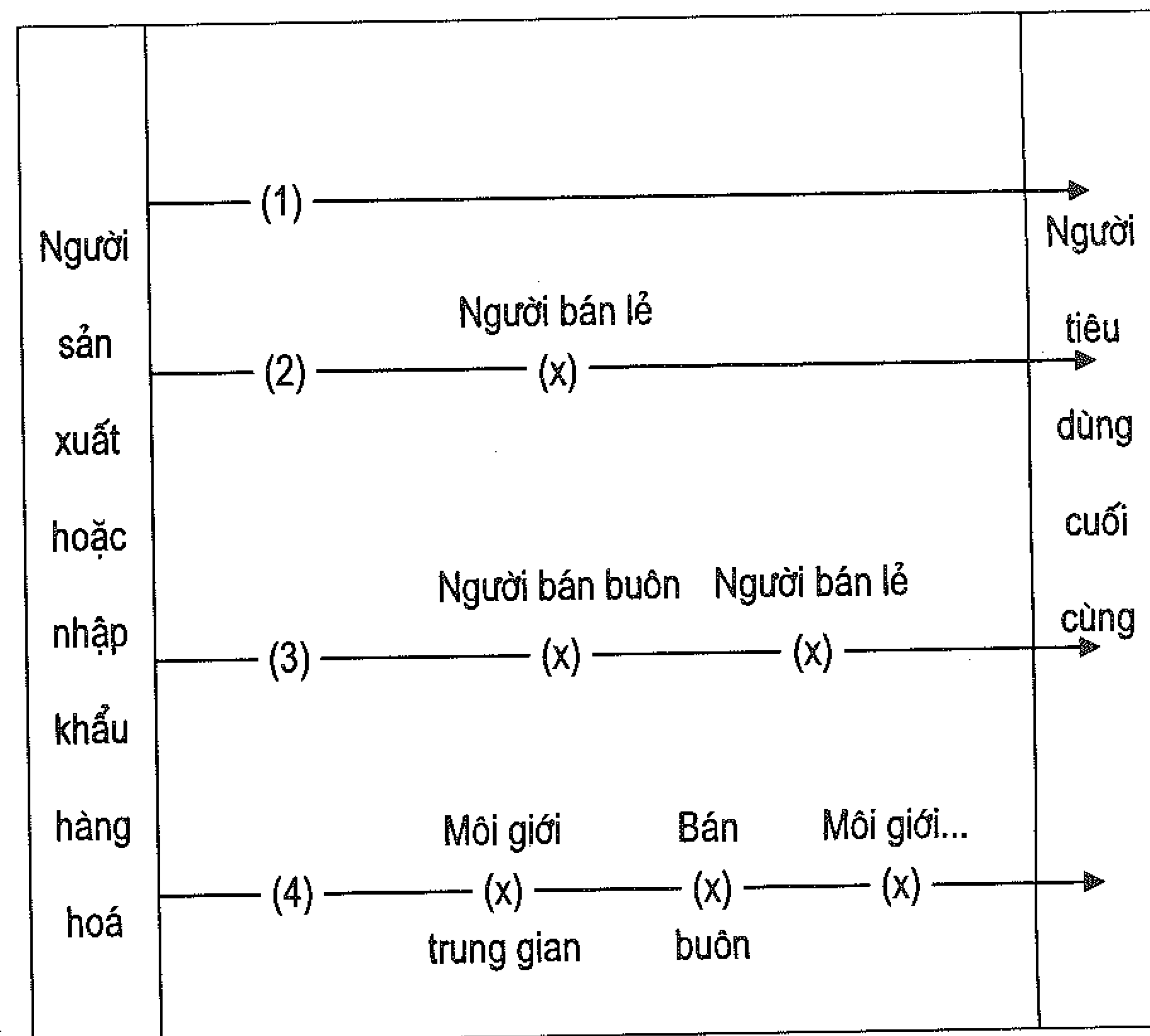
Mạng lưới kho hàng, trạm thu mua chế biến của doanh nghiệp thương mại là khâu quan trọng trong mạng lưới kinh doanh cần được bố trí phù hợp với quá trình vận động của hàng hoá từ nơi sản xuất, đầu mối nhập khẩu đến nơi tiêu dùng, bảo đảm dự trữ lưu thông tối ưu cho cả mạng lưới kinh doanh của doanh nghiệp.

1.3. Các kênh và hình thức bán hàng ảnh hưởng tới tổ chức lao động

1.3.1. Các kênh bán hàng

Từ sản xuất đến tiêu dùng, hàng hoá có thể được mua qua các kênh phân phối khác nhau do phụ thuộc vào những yếu tố như đặc điểm, tính chất của sản phẩm và các điều kiện vận chuyển, bảo quản sử dụng... Có thể khái quát về các kênh bán hàng theo mô hình sau đây:

Sơ đồ IX.7. Các kênh bán hàng



Trong đó:

- **Kênh 1:** Mua bán hàng hoá trực tiếp giữa người sản xuất hay nhập khẩu hàng hoá với người tiêu dùng - tiêu dùng cho sản xuất và tiêu dùng cho cá nhân. Kênh phân phối này bảo đảm cho hàng hoá lưu chuyển nhanh, giảm được chi phí lưu thông, quan hệ giao dịch mua bán đơn giản, thuận tiện.

- *Kênh 2*: Việc lưu thông hàng hoá phải qua khâu trung gian - người bán lẻ. Đó là loại kênh ngắn thuận tiện cho người tiêu dùng, hàng hoá cũng được lưu chuyển nhanh, người sản xuất hay nhập khẩu được giải phóng khỏi chức năng bán lẻ. Loại kênh này chỉ thích hợp với những doanh nghiệp bán lẻ lớn (các siêu thị, cửa hàng lớn) có điều kiện quan hệ trực tiếp với người sản xuất hay người nhập khẩu, thuận tiện giao nhận, vận chuyển.

- *Kênh 3*: Việc mua bán hàng hoá phải qua nhiều khâu trung gian - bán buôn và bán lẻ. Kênh này thuộc loại kênh dài, từng khâu của quá trình sản xuất và lưu thông được chuyên môn hoá, tạo điều kiện để phát triển sản xuất, mở rộng thị trường, sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất và tiền vốn. Kênh này tuy thời gian lưu chuyển và chi phí lưu thông lớn hơn các kênh trước, nhưng thích hợp với điều kiện sản xuất và lưu thông nhiều loại sản phẩm, phù hợp với quan hệ mua bán của nhiều loại doanh nghiệp. Vì vậy, hàng hoá lưu thông qua kênh này chiếm tỉ trọng lớn trong toàn bộ khối lượng hàng hoá lưu chuyển của nền kinh tế quốc dân.

- *Kênh 4*: Sự vận động của hàng hoá từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng như kênh 3, nhưng trong quan hệ giao dịch mua bán xuất hiện nhiều khâu môi giới trung gian. Người môi giới mua bán cần thiết khi xuất hiện cung hoặc

cầu về loại hàng hoá nào đó, mà người bán hàng hoặc người mua thiếu các kênh thông tin hoặc khó khăn về tiếp cận, giao dịch mua bán.

Trong kênh này, người môi giới hoạt động rất năng động giữa kẻ bán, người mua khi vai trò của họ được chấp nhận và đem lại hiệu quả cho các bên tham gia.

1.3.1. Các hình thức bán hàng trong hoạt động kinh doanh thương mại:

Hình thức và phương thức bán hàng phản ánh mối quan hệ giữa người mua và người bán trong giao dịch mua bán, thanh toán, vận chuyển. Thực tiễn hoạt động kinh doanh thương mại có các hình thức bán hàng sau đây:

• *Căn cứ vào địa điểm giao hàng cho khách hàng có các hình thức bán hàng sau:*

- Bán tại kho của người cung ứng hay kho của doanh nghiệp thương mại: hình thức bán này thích hợp với nhu cầu lớn, tiêu dùng ổn định và người mua có sẵn phương tiện vận chuyển hàng hoá.

- Bán qua cửa hàng, quầy: hình thức bán hàng này thích hợp với nhu cầu nhỏ, danh mục hàng hoá nhiều, chu kì tiêu dùng không ổn định.

- Bán tận đơn vị tiêu dùng, bán tại nhà theo yêu cầu của khách hàng: là hình thức bán tạo thuận lợi cho người mua.

• Theo khâu lưu chuyển hàng hoá:

Theo khâu lưu chuyển hàng hoá có bán buôn và bán lẻ. Bán buôn là bán với khối lượng lớn theo hợp đồng và thanh toán không dùng tiền mặt. Bán lẻ là bán cho nhu cầu nhỏ lẻ của người tiêu dùng, đáp ứng nhu cầu kịp thời của khách hàng, thanh toán ngay.

• Hình thức bán hàng trực tiếp, bán hàng từ xa qua điện thoại, bán hàng qua người môi giới, qua nhân viên tiếp thị và bán hàng qua mạng Internet:

Trong điều kiện cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, các doanh nghiệp lớn cũng tăng cường bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng, bán hàng từ xa qua điện thoại, tuy doanh số thấp nhưng họ lại nhận được thông tin bổ ích về nhu cầu thị trường.

Bán hàng qua người môi giới phù hợp với doanh nghiệp lần đầu tiên thâm nhập thị trường, hoặc thị trường biến động nhanh mà người bán hàng lại ít kinh nghiệm và cũng rất phù hợp khi doanh nghiệp muốn thâm nhập vào những thị trường mà việc tuyên truyền quảng cáo có khó khăn.

Hình thức bán hàng qua tiếp thị đang được các hãng nước ngoài sử dụng để đưa sản phẩm vào Việt Nam. Bởi

vậy, các doanh nghiệp thương mại nước ta cũng có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng xây dựng đội ngũ tiếp thị có chuyên môn nghiệp vụ cao để cạnh tranh hiệu quả đối với đối thủ cạnh tranh.

Thương mại điện tử (Electronic Commerce) là các giao dịch nhằm mục đích thương mại, được thực hiện bằng phương pháp điện tử trên mạng truy cập toàn cầu (Internet). Thương mại điện tử là một phương thức kinh doanh mới phản ánh hoạt động thương mại được thực hiện trong một môi trường đặc biệt là mạng Internet, dựa trên nền tảng của công nghệ thông tin và nền kinh tế số hoá. Để triển khai thương mại điện tử cần phải có các điều kiện tiên đề như:

- Điều kiện pháp lý như Luật Thương mại điện tử, Luật Bảo vệ sở hữu trí tuệ, Luật Bảo vệ người tiêu dùng và Luật về Bảo mật thông tin.

- Điều kiện về hạ tầng công nghệ viễn thông và công nghệ thông tin như hạ tầng công nghệ viễn thông, hệ thống máy tính, hạ tầng viễn thông với tốc độ truyền dẫn cao cùng các dịch vụ kèm theo phát triển.

- Các điều kiện về thanh toán điện tử: hệ thống thẻ thanh toán, thẻ thông minh, séc điện tử, tiền điện tử... để bảo đảm thanh toán.

- Điều kiện về xã hội bao gồm: nhận thức của người dân, doanh nghiệp, nhận thức của các cơ quan chính phủ, điều kiện về nhân lực.

- Các điều kiện cần thiết từ phía các cơ quan doanh nghiệp như xây dựng hạ tầng công nghệ thông tin, hoàn thiện các tiêu chuẩn về thương mại và doanh nghiệp. Các hình thức giao dịch thương mại điện tử bao gồm: giao dịch giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp (Business to Business), giao dịch giữa doanh nghiệp với khách hàng (Business to Customers), giao dịch giữa doanh nghiệp với cơ quan Chính phủ (Business to Government)...

2. Tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại

Tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại được ví như mô hình nguồn lực chuẩn bị sẵn sàng cho hoạt động trên thương trường. Hệ thống tổ chức của doanh nghiệp thương mại được hình thành ngay từ khi bước vào kinh doanh và tương đối ổn định trong suốt quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

Trên cơ sở mục tiêu, chiến lược kinh doanh đã xác định, các doanh nghiệp thương mại không ngừng hoàn thiện tổ chức bộ máy của đơn vị để thực hiện chức năng quản trị kinh doanh, tạo điều kiện cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

Tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ đề ra sẽ tạo lập năng lực và chất lượng hoạt động mới, thúc đẩy kinh doanh phát triển, tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Mỗi bộ phận của hệ thống tổ chức là một lực lượng trực tiếp hoặc gián tiếp thực hiện các hoạt động của doanh nghiệp thương mại. Nếu bộ máy quản trị và kinh doanh của doanh nghiệp công kênh kém hiệu lực, bảo thủ trì trệ, không đáp ứng những đòi hỏi mới trên thị trường, làm cản trở hoặc bỏ mất thời cơ kinh doanh sẽ gây những hậu quả trên nhiều mặt: tâm lý, tinh thần, chính trị và đặc biệt là suy giảm về kinh tế.

Với vai trò quan trọng nói trên, tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại bao hàm các nội dung cơ bản sau đây:

Một là, lựa chọn mô hình tổ chức quản trị và phân bổ mạng lưới kinh doanh tối ưu đối với doanh nghiệp.

Hai là, quy định rõ chức năng, nhiệm vụ, phương thức hoạt động, lề lối làm việc của từng bộ phận, từng khâu trong bộ máy hệ thống tổ chức doanh nghiệp.

Ba là, xây dựng và không ngừng hoàn thiện điều lệ (hoặc quy chế) tổ chức và hoạt động của doanh nghiệp.

Bốn là, xác định nhân sự tuyển chọn và bố trí những cán bộ hợp lý vào những khâu quan trọng để đảm bảo sự vận hành và hiệu lực của cả bộ máy.

Năm là, thường xuyên xem xét, đánh giá thực trạng của bộ máy và cán bộ để có biện pháp chấn chỉnh và bổ sung kịp thời, tạo điều kiện cho bộ máy có sức mạnh phù hợp, luôn thích ứng với yêu cầu, nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp.

2.1. Nguyên tắc tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại

Tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại cần đáp ứng các yêu cầu sau đây:

• *Một là, tổ chức bộ máy kinh doanh phải phù hợp với quy luật vận động vật chất khách quan của hàng hoá mà doanh nghiệp kinh doanh:*

Tổ chức kinh doanh trong cơ chế thị trường bao gồm tổ chức vận động hàng hoá và tổ chức quan hệ mua bán. Vì vậy, tổ chức bộ máy kinh doanh của doanh nghiệp phải được thiết lập trên cơ sở tổ chức vận động vật chất của hàng hoá kinh doanh một cách hợp lý. Mỗi loại hàng hoá có đặc điểm riêng trong quá trình vận động từ sản xuất đến tiêu dùng, nhưng tất cả các hàng hoá đều tuân theo một quy luật vận động chung là quãng đường ngắn nhất,

thời gian nhanh nhất, với chi phí ít nhất. Mức độ hợp lý của tổ chức vận động hàng hoá phụ thuộc vào các yếu tố của cơ sở hạ tầng như giao thông vận tải, tình hình đường sá, phương tiện và tổ chức quản lý vận tải; phụ thuộc vào thông tin giữa hai đầu nơi đi, nơi đến và phụ thuộc vào trình độ nhận thức, năng lực tổ chức quản lý kinh tế.

• *Hai là, tổ chức bộ máy kinh doanh của doanh nghiệp thương mại phải phù hợp với quy mô, tính chất và loại hình kinh doanh:*

Tổ chức bộ máy nhằm thực hiện nhiệm vụ kinh doanh đặt ra nên phải phù hợp với quy mô, tính chất và loại hình kinh doanh của doanh nghiệp. Các yếu tố đánh giá quy mô của doanh nghiệp thương mại là số lượng và giá trị hàng hoá lưu chuyển, số vốn kinh doanh mà doanh nghiệp sử dụng, số lượng cán bộ công nhân viên của doanh nghiệp.

Tính chất kinh doanh và ngành nghề kinh doanh, đặc điểm hàng hoá tiêu dùng phân tán hay tập trung, phương thức và phạm vi kinh doanh của doanh nghiệp.

Các loại hình kinh doanh thường gặp:

- Loại hình kinh doanh chuyên môn hoá: Là việc tổ chức bộ máy kinh doanh, chuyên doanh ở những nơi có nhu cầu lớn, ổn định như các Tổng công ty (công ty), doanh

ngành chuyên doanh và hệ thống mạng lưới kinh doanh bố trí ở những đầu mối giao thông thuận tiện cho hoạt động kinh doanh, nhằm phát triển ưu thế của tổ chức kinh doanh chuyên môn hoá.

- Loại hình kinh doanh tổng hợp: Đó là việc tổ chức các công ty, doanh nghiệp kinh doanh nhiều mặt hàng ở nơi có nhu cầu ít phân tán, không ổn định với doanh mục mặt hàng nhiều hơn. Tổ chức kinh doanh tổng hợp nhằm khắc phục nhược điểm của tổ chức kinh doanh chuyên môn hoá ở nơi có nhu cầu ít và tận dụng công suất của máy móc, thiết bị để kinh doanh những mặt hàng thị trường có nhu cầu.

- Loại hình tổ chức đa dạng hoá kinh doanh: Là tổ chức bộ máy thực hiện kinh doanh nhiều mặt hàng, nhiều lĩnh vực kinh doanh nhằm tận dụng lao động, cơ sở vật chất kỹ thuật và phân tán rủi ro trong kinh doanh. Đây là kiểu tổ chức của các hãng, các công ty đa quốc gia, trong đó gồm có các bộ phận sản xuất, mạng lưới bán hàng, trung tâm thực hiện các hoạt động dịch vụ, các cơ quan nghiên cứu khoa học, một số công ty còn có cả trung tâm tài chính để tự chủ về vốn kinh doanh.

Điều quan trọng để tổ chức đa dạng hoá kinh doanh là doanh nghiệp phải nghiên cứu thị trường để xác định mặt hàng chiến lược và các mặt hàng phụ trợ, đồng thời cần

nắm được bí quyết kỹ thuật trong sản xuất, phân phối hàng hoá, bán hàng đủ sức cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh mới mong đem lại hiệu quả kinh doanh. Loại hình kinh doanh quyết định kết cấu bộ máy của doanh nghiệp. Để lựa chọn loại hình kinh doanh của doanh nghiệp thương mại cần phải nghiên cứu thị trường về mặt số lượng nhu cầu, quy mô mua sắm và chu kỳ mua sắm của khách hàng.

• *Ba là, mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại quyết định tổ chức bộ máy kinh doanh:*

Cơ cấu tổ chức bộ máy là phương tiện để thực hiện mục tiêu và chiến lược kinh doanh, vì vậy, chính mục tiêu, chiến lược kinh doanh là cơ sở, là xuất phát điểm để tổ chức bộ máy kinh doanh của doanh nghiệp thương mại chứ không phải ngược lại. Đây là yếu tố chủ quan quyết định tổ chức bộ máy kinh doanh. Ví dụ, mục tiêu kinh doanh có lợi nhuận, tăng trưởng thế lực và bảo đảm an toàn có thể đạt được thông qua mở rộng mạng lưới kinh doanh hoặc đầu tư phát triển bộ máy theo chiều sâu để nâng cao chất lượng hoạt động của bộ máy. Tổ chức bộ máy kinh doanh phát triển theo tiến trình riêng từ cơ cấu giản đơn một chức năng đến cơ cấu đa chức năng, đa bộ phận. Sự thay đổi tổ chức bộ máy từ giai đoạn này sang giai đoạn khác chỉ xảy ra khi có áp lực mạnh mẽ từ môi trường kinh doanh.

2.2. Các yêu cầu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại

Việc xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại phải bảo đảm các yêu cầu sau đây:

- Cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại phải phù hợp với quy trình nghiệp vụ kinh tế phát sinh và trình độ phát triển của doanh nghiệp. Tùy theo quy mô, tính chất hoạt động kinh doanh, trình độ công nhân, viên chức và khả năng trang thiết bị mà lựa chọn mô hình, cơ cấu tổ chức bộ máy, bảo đảm tính năng động và độ tin cậy lớn có khả năng thích ứng linh hoạt với các tình huống xảy ra trong doanh nghiệp cũng như ngoài môi trường.

- Phải xác định rõ chức năng, nhiệm vụ và mối quan hệ giữa các khâu và các cấp quản lý của doanh nghiệp. Chỉ có dựa trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ đã được xác định đúng đắn mới thiết kế được mô hình tổ chức và định biên phù hợp. Đó là điều có ý nghĩa quyết định đến chất lượng hoạt động quản lý và hiệu lực của cơ cấu tổ chức bộ máy. Cùng với việc xác định đúng đắn chức năng, nhiệm vụ của mỗi khâu, mỗi cấp quản lý cần phải quy định rõ mối quan hệ và phạm vi chức trách trong cơ cấu tổ chức để xác lập rõ

quan hệ chỉ huy, lãnh đạo hay quan hệ phối hợp kinh tế - kỹ thuật, nghiệp vụ.

- Không ngừng cải tiến và hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp. Đó là một trong các yêu cầu quan trọng vì một mặt, do yêu cầu của thị trường cần có sự chuyển biến nội tại để kịp thích ứng, mặt khác do những điều kiện như trình độ công nhân, viên chức, trình độ hiện đại hoá trang thiết bị quản lý và kinh doanh của mỗi doanh nghiệp cũng thường xuyên được đổi mới. Những tiên đề nêu trên vừa là yêu cầu và cũng là điều kiện để không ngừng cải tiến và hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại để bảo đảm quá trình kinh doanh ngày càng đạt hiệu quả cao. Vì vậy, khi thiết kế và cải tiến tổ chức bộ máy cần vận dụng tổng hợp, đồng bộ các nguyên tắc và các yêu cầu mới mong mang lại kết quả tốt.

Tiêu chuẩn để đánh giá tổ chức bộ máy kinh doanh của doanh nghiệp thương mại là:

- Tổ chức bộ máy gọn nhẹ có hiệu lực.
- Luôn luôn nhạy cảm với các biến cố của thị trường.
- Đưa ra được các quyết định kinh doanh đúng đắn.
- Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại có lợi nhuận.

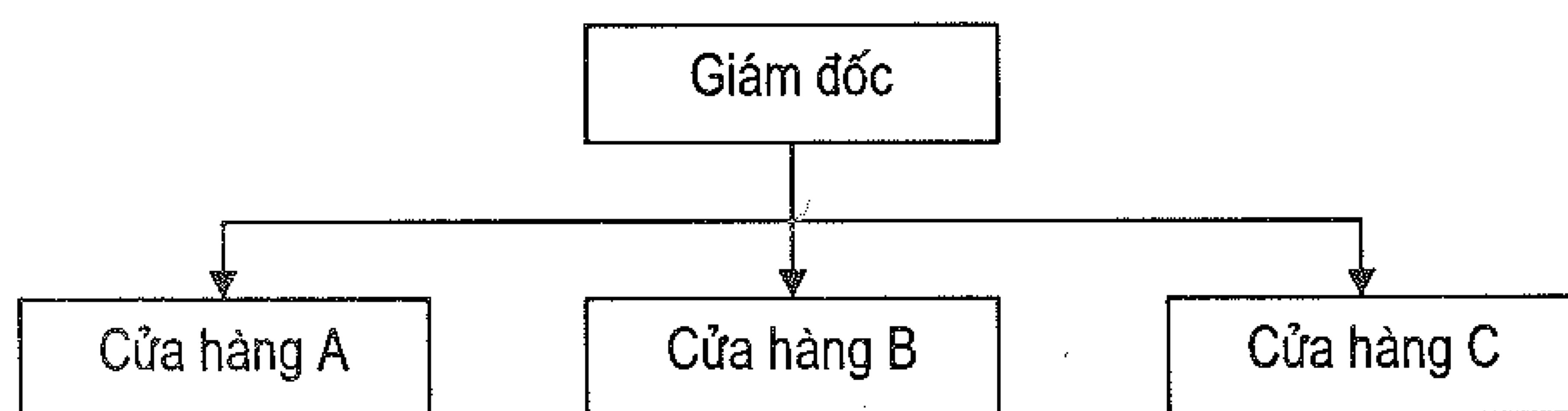
2.3. Một số mô hình tổ chức bộ máy kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

Mô hình tổ chức là hình thức tồn tại của bộ máy quản lý, biểu thị việc sắp xếp theo trật tự nào đó các bộ phận của tổ chức cùng các mối quan hệ giữa chúng với nhau.

Mô hình tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại là sự tổng hợp các bộ phận khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau được chuyên môn hoá và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm bảo đảm thực hiện các chức năng quản lý và phục vụ mục đích chung của doanh nghiệp.

Dưới đây là một số mô hình tổ chức tiêu biểu:

• Mô hình tổ chức đơn giản

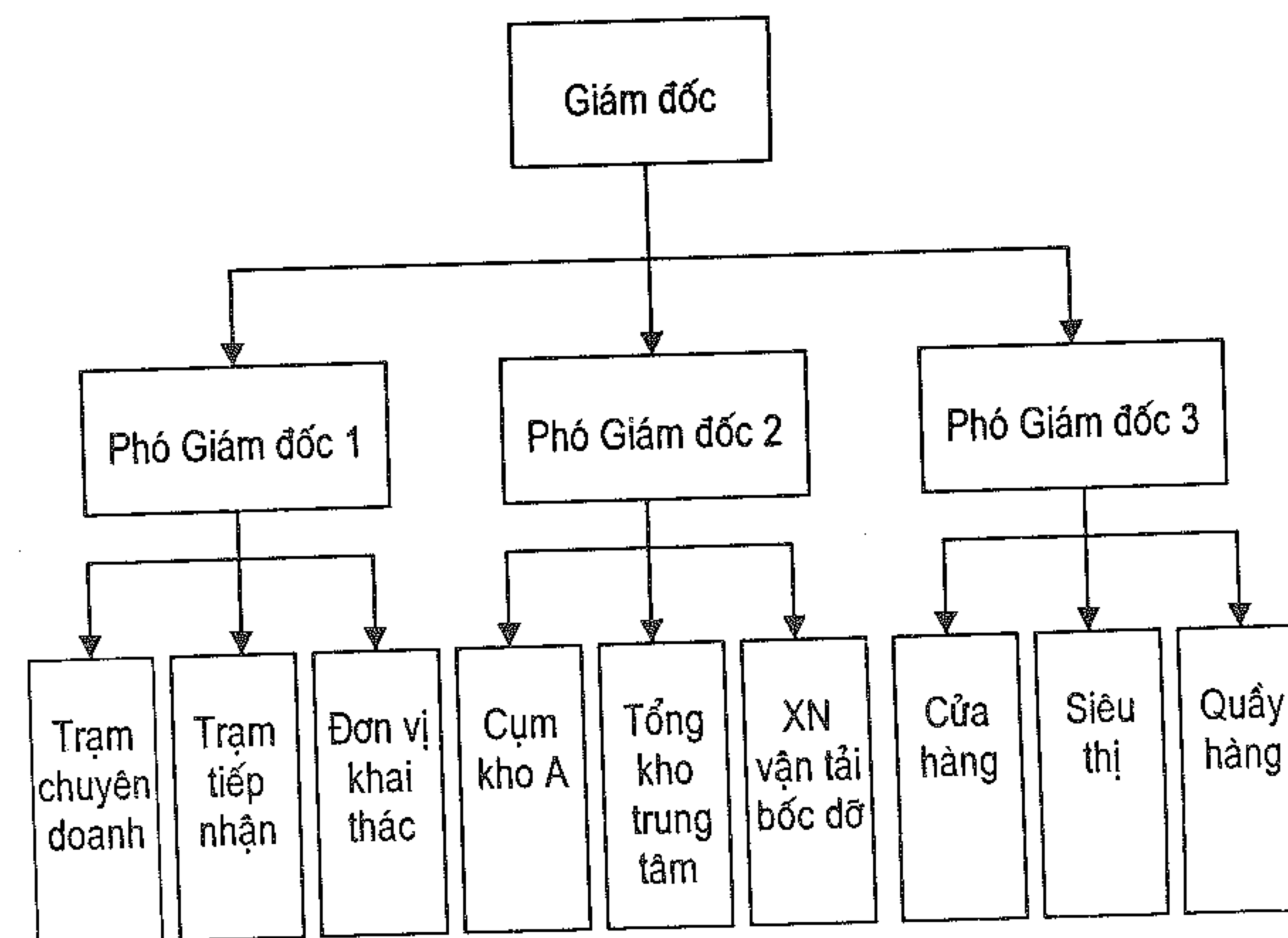


Cơ cấu tổ chức đơn giản gồm giám đốc công ty (doanh nghiệp) điều hành trực tiếp các cửa hàng kinh doanh không có các phòng ban chức năng giúp việc.

Mô hình tổ chức đơn giản rất thích hợp với doanh nghiệp nhỏ, phù hợp với môi trường kinh doanh đơn giản và thay đổi nhanh chóng, mệnh lệnh được truyền trực tiếp không qua khâu trung gian, bộ máy gọn nhẹ có hiệu quả cao.

Tuy nhiên sự thành công của mô hình này phụ thuộc vào tài năng, sự hiểu biết của giám đốc trên các lĩnh vực quản lý kinh doanh, nhân sự, tài chính, đối ngoại vì không có bộ phận chức năng giúp việc.

• Mô hình tổ chức quản trị trực tuyến

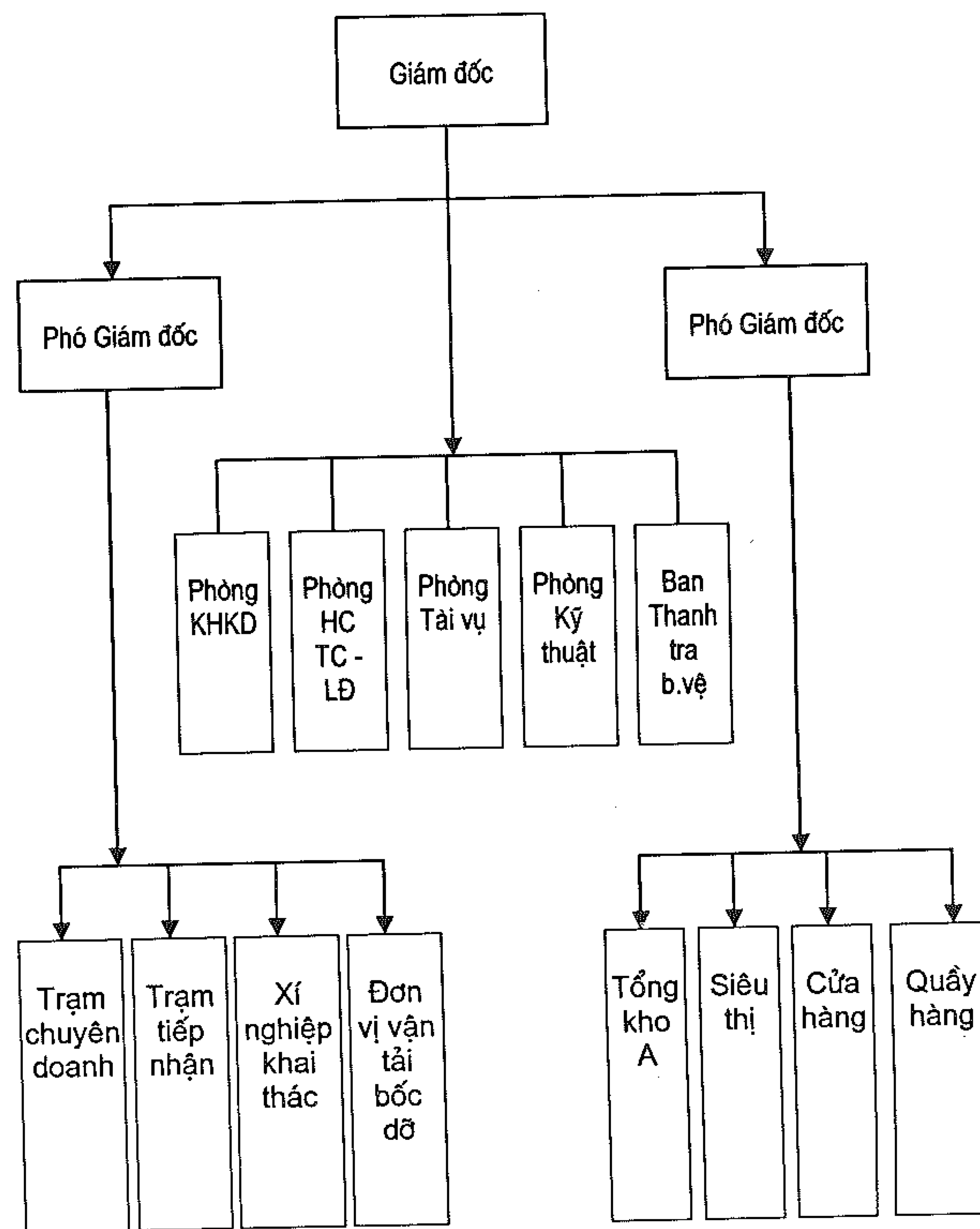


Cơ cấu tổ chức trực tuyến là hình thức đơn giản nhất, trong đó có một cấp trên và các cấp dưới. Mọi quan hệ quản lý được giải quyết theo một kênh liên hệ thẳng. Cấp lãnh đạo doanh nghiệp trực tiếp điều hành và chịu trách nhiệm về sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Đặc điểm cơ bản của cơ cấu tổ chức quản lý theo trực tuyến là người lãnh đạo thực hiện tất cả các chức năng quản lý; các mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức được thực hiện theo tuyến thẳng, người thừa hành mệnh lệnh chỉ nhận mệnh lệnh qua các cấp trên trực tiếp và chỉ thi hành mệnh lệnh của người đó. Với những đặc điểm nói trên, cơ cấu tổ chức này tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện chế độ thủ trưởng, người lãnh đạo phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả công việc của những người dưới quyền.

Hạn chế của mô hình này là đòi hỏi nhà quản lý phải có trình độ chuyên môn toàn diện; hạn chế sự tham gia của các chuyên gia có trình độ trong đơn vị vào tham gia quản lý. Mô hình này phù hợp với các doanh nghiệp quy mô nhỏ, cơ cấu sản phẩm đơn giản, kỹ thuật mặt hàng không cao.

• *Mô hình tổ chức trực tuyến - chức năng*

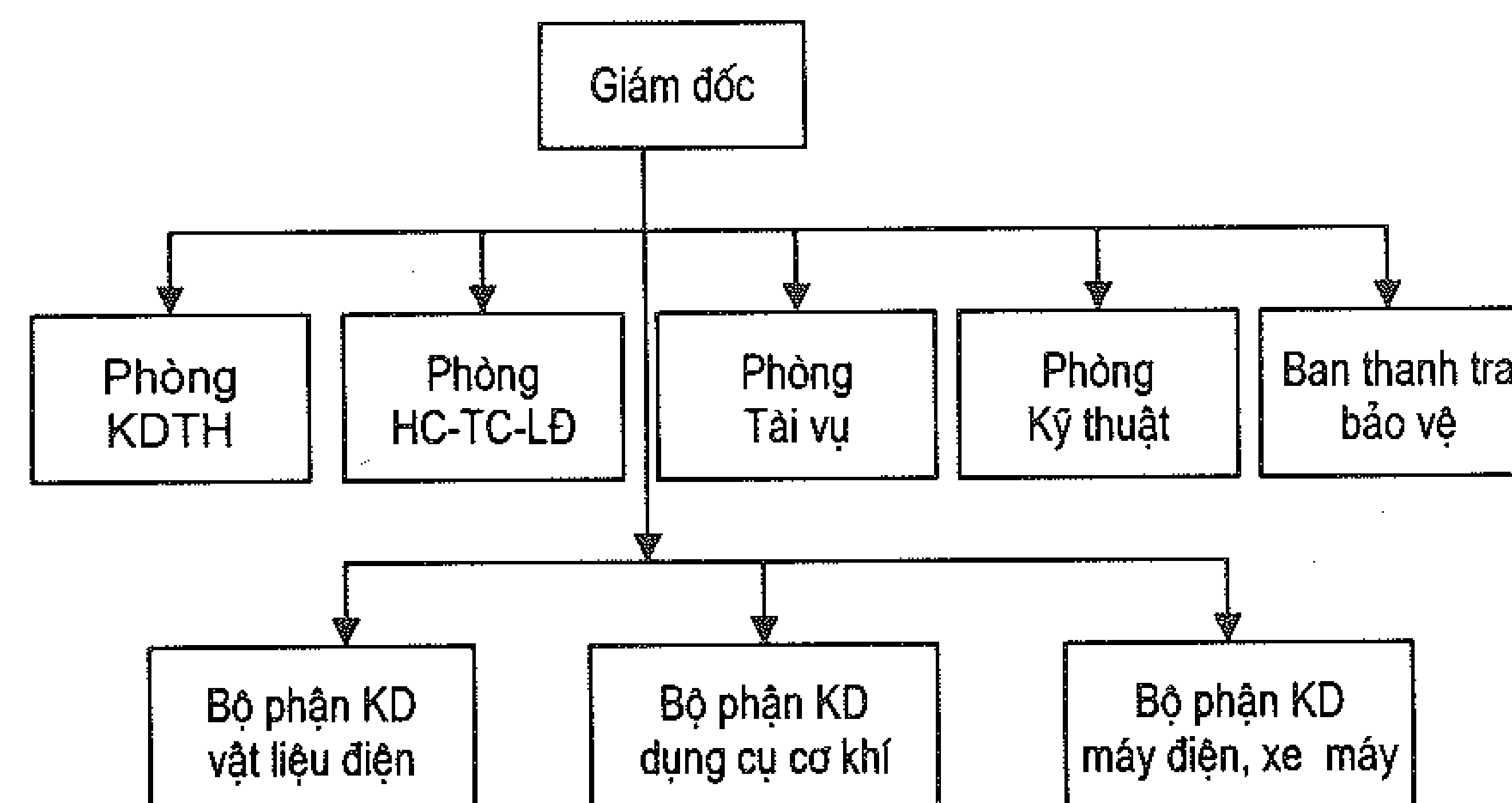


Đây là kiểu cơ cấu tổ chức liên hợp (trực tuyến - chức năng) được áp dụng rộng rãi và phổ biến cho mọi doanh nghiệp.

Theo cơ cấu tổ chức này người lãnh đạo doanh nghiệp được sự giúp sức của những người lãnh đạo chức năng để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện quyết định. Người lãnh đạo doanh nghiệp vẫn chịu trách nhiệm về mọi mặt hoạt động và toàn quyền quyết định trong phạm vi doanh nghiệp. Việc truyền mệnh lệnh vẫn theo trực tuyến quy định, những người lãnh đạo ở các bộ phận chức năng không ra lệnh trực tiếp cho những người thừa hành ở các đơn vị cấp dưới.

Theo mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý nói trên, người lãnh đạo doanh nghiệp phải giải quyết thường xuyên mối quan hệ giữa bộ phận trực tuyến với bộ phận chức năng. Tuy nhiên, hạn chế của mô hình này là sẽ xuất hiện nhiều ý kiến trái ngược nhau đòi hỏi Giám đốc phải có trình độ chỉ đạo chung và phối hợp tốt các mặt tích cực để dẫn đến sự quan liêu của lãnh đạo các cấp, có thể xuất hiện sự can thiệp sâu của các đơn vị chức năng đến các đơn vị trực tuyến. Mô hình này là phổ biến hiện nay ở các doanh nghiệp thương mại của nước ta.

• *Mô hình tổ chức bộ máy theo sản phẩm*



Kiểu tổ chức này thích hợp với loại hình kinh doanh theo lối chuyên môn hoá ở những nơi có nhu cầu lớn, yêu cầu trình độ thoả mãn nhu cầu cao.

Ưu thế có kiểu tổ chức này là:

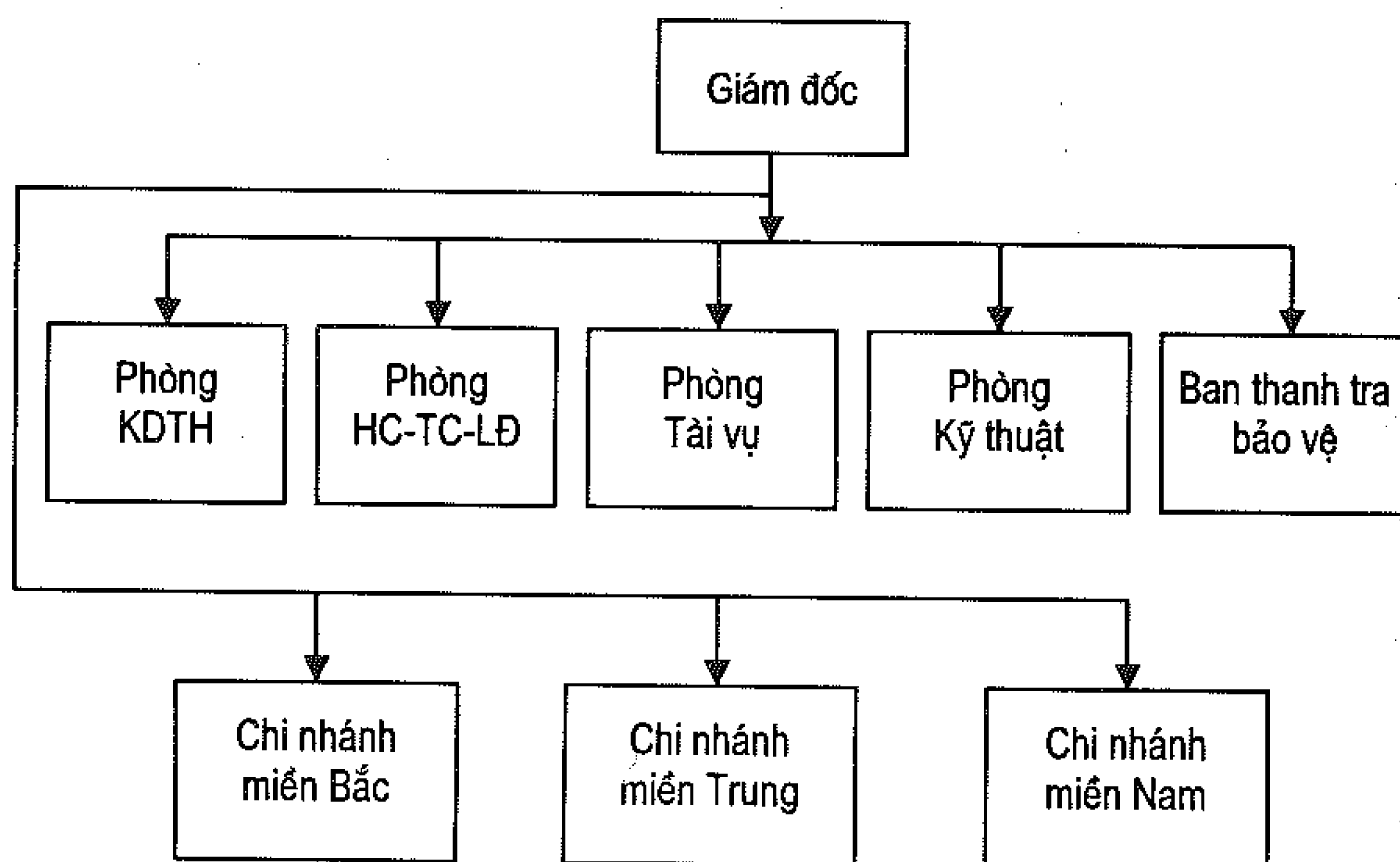
- Quyết định nhiệm vụ và trách nhiệm dễ dàng.
- Phối hợp hành động giữa các phòng ban có hiệu quả.
- Năng suất kinh doanh cao, tạo điều kiện tốt phát triển đội ngũ cán bộ.
- Dễ thống nhất về mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Nhược điểm: Mô hình tổ chức bộ máy kinh doanh theo sản phẩm hay xảy ra tranh giành nguồn lực trong nội bộ,

thường xem nhẹ một số chức năng, không phù hợp với nơi có nhu cầu tiêu dùng nhỏ vì phải tổ chức nhiều đơn vị kinh doanh theo các sản phẩm khác nhau.

• *Mô hình tổ chức kinh doanh theo khu vực địa lý*

Ở những doanh nghiệp thương mại lớn, kinh doanh trên địa bàn rộng lớn (vùng, cả nước, quốc tế) thường tổ chức bộ máy kinh doanh theo khu vực địa lý.



Ưu điểm nổi bật của mô hình này là nắm chắc và thích ứng sự biến động nhu cầu tiêu dùng của từng khu vực, từng địa phương, nhưng tỏ ra không thích ứng khi doanh nghiệp tổ chức kinh doanh nhiều sản phẩm khác

nhau. Những ưu điểm của tổ chức kinh doanh theo sản phẩm trở thành nhược điểm của hình thức này và ngược lại.

3. Một số nội dung tổ chức lao động trong doanh nghiệp thương nghiệp

3.1. Phân công lao động

Tuỳ theo quy mô của cửa hàng, số lượng và giá trị hàng hoá bán ra, tính chất và kết cấu mặt hàng kinh doanh, để lựa chọn hình thức phân công lao động thích hợp. Phân công lao động ở cơ sở bán lẻ được thực hiện dưới hai hình thức:

• *Phân công lao động theo chức năng*: toàn bộ số người lao động trong cơ sở được phân chia thành 3 loại:

* Lao động trực tiếp kinh doanh: Là những người trực tiếp thực hiện sự biến đổi hình thái của giá trị, trực tiếp phục vụ người tiêu dùng (bán hàng, viết hoá đơn, thu tiền).

* Lao động phục vụ kinh doanh: Là những người có liên quan chặt chẽ với việc thực hiện quá trình kinh doanh, tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên bán hàng nâng cao hiệu quả công tác (vận tải, nhân viên giao nhận hàng, chọn lọc, đóng gói, bảo quản...).

* Lao động quản lý kinh doanh, quản lý hành chính: Là những người đảm nhận công tác lãnh đạo, chỉ đạo, thực hiện các chính sách, chế độ của Nhà nước, của ngành về nghiệp vụ, kỹ thuật, quản lý kinh doanh...

• *Phân công lao động theo nhóm mặt hàng*

Ở các cơ sở bán hàng có khối lượng hàng hoá kinh doanh lớn, kết cấu và chủng loại mặt hàng phức tạp, số lượng nơi bán hàng nhiều, người mua đông, ở cơ sở này thực hiện phân công theo nhóm mặt hàng.

Hình thức phân công này tạo điều kiện mở rộng kết cấu mặt hàng kinh doanh, nghiên cứu sát được nhu cầu người mua. Người bán hàng có điều kiện đi sâu vào mặt hàng mình phụ trách nhằm nâng cao chất lượng phục vụ và hiệu quả công tác.

Kinh doanh thương mại trong kinh tế thị trường, phân công lao động phải rất linh hoạt, có thể phân công chuyên môn hoá theo nhóm mặt hàng và cũng có thể phân công tổng hợp nhiều mặt hàng. Có thể bán ở cơ sở chính, bán lưu động, cũng có liên kết với các hộ gia đình có điều kiện làm đại lý bán hàng cho doanh nghiệp, cửa hàng...

3.2. Hợp tác lao động

Để đảm bảo hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp thương mại có hiệu quả kinh tế cao, bán được

nhiều hàng và phục vụ tốt người tiêu dùng, trong các doanh nghiệp, cửa hàng bán lẻ... thường được tổ chức thành các bộ phận, các tổ công tác riêng biệt như: tổ nghiệp vụ, tổ kho, tổ bán hàng. Tổ chức thành từng tổ công tác riêng biệt như vậy nhưng các tổ có sự hợp tác chặt chẽ với nhau để thực hiện quá trình kinh doanh thương mại.

Trong nội bộ tổ lao động của doanh nghiệp, cửa hàng, giữa những người lao động có mối liên hệ chặt chẽ, hợp tác cùng nhau để cùng hoàn thành nhiệm vụ kinh doanh, đảm bảo bán được nhiều hàng.

Để hợp tác lao động giữa những người lao động được chặt chẽ, phải quy định rõ ràng, cụ thể chế độ trách nhiệm vật chất về tiền hàng và các tài sản khác của doanh nghiệp.

Sử dụng thời gian lao động của người lao động trong các doanh nghiệp thương mại, cửa hàng có hiệu quả, một vấn đề không thể thiếu được là hợp tác lao động về thời gian. Đó là tổ chức ca làm việc. Tổ chức ca làm việc trong các doanh nghiệp thương mại, cửa hàng phụ thuộc vào tình hình biến động của người mua, đặc điểm kinh doanh của từng nhóm hàng, độ dài thời gian làm việc trong ngày của nhân viên bán hàng, thời gian đóng và mở cửa trong ngày.

Tuỳ điều kiện cụ thể về các loại mặt hàng và nhu cầu của người mua để bố trí các ca làm việc trong ngày và trong tuần cho thật hợp lý. Nếu cửa hàng mở cửa 8 giờ trong ngày thì tổ chức 1 ca làm việc, nếu cửa hàng mở cửa 12 giờ trong ngày thì tổ chức chế độ làm việc 2 ca. Làm việc 1 ca hoặc 2 ca trong ngày, đều có thể mở cửa suốt các ngày trong tuần, hoặc đóng cửa 1 ngày. Cần chú ý thời gian làm việc trong ngày của các nhân viên bán hàng có thể trên, dưới 8 giờ nhưng không quá số giờ trong tuần theo quy định của Bộ luật Lao động.

Trong các doanh nghiệp thương mại có thể áp dụng mô hình làm việc xê dịch thời gian và mô hình thời gian làm việc không đầy đủ để đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động liên tục nhiều ca trong ngày, phù hợp với đặc điểm của kinh doanh thương mại.

3.3. Tổ chức lực lượng bán hàng

• Phân loại lực lượng bán hàng

Theo chức năng nhiệm vụ của lực lượng bán hàng chia thành:

- Giám đốc bán hàng: giám đốc bán hàng của doanh nghiệp, của khu vực hoặc trưởng đại diện bán hàng.
- Các đại diện bán hàng với các chức năng khác nhau:

+ Người giao hàng: giao hàng theo hợp đồng, thường là người vận chuyển (lái xe) kiêm nhiệm.

+ Người tiếp nhận đơn hàng: người nhận đơn hàng trong nội bộ doanh nghiệp (nhân viên bán hàng sau quầy) hoặc tiếp nhận đơn đặt hàng từ bên ngoài.

+ Người chào hàng: có nhiệm vụ tiếp thị, tạo dựng hình ảnh uy tín của doanh nghiệp, cung cấp thông tin cho khách hàng lớn.

+ Các kĩ thuật viên: hỗ trợ kĩ thuật cho khách hàng.

+ Nhân viên tạo nhu cầu: nhiệm vụ chủ yếu giúp khách hàng hiểu được khả năng của doanh nghiệp, các sản phẩm truyền thống, sản phẩm mới của doanh nghiệp.

• Xác định quy mô và cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng

Xác định nhu cầu lực lượng bán hàng căn cứ vào các yếu tố sau đây:

- Mục tiêu và chiến lược bán hàng của doanh nghiệp.
- Tình hình nhu cầu về hàng hoá trên thị trường hiện tại và tương lai.
- Tổ chức lực lượng bán hàng của các đối thủ cạnh tranh để tham khảo.

- Các định mức về khối lượng công việc cho một nhân viên đại diện bán hàng như: tần suất gặp gỡ khách hàng cần thiết trong kỳ, tổng khối lượng công việc, số lượng khách hàng, thời gian mỗi lần gặp gỡ một khách hàng.

Trên cơ sở đó xác định quy mô nhân lực bán hàng của toàn bộ doanh nghiệp, cho từng khu vực, từng địa bàn.

3.4. Các yêu cầu tuyển chọn đối với nhân viên bán hàng

Nhân viên bán hàng là cầu nối trực tiếp giữa doanh nghiệp với khách hàng. Họ là người tiếp xúc nhiều nhất với khách hàng, là người đem lại nhiều thông tin nhất cho doanh nghiệp và là lực lượng quan trọng nhất để thực hiện các mục tiêu, kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.

Muốn bán được hàng các doanh nghiệp phải đào tạo bồi dưỡng đội ngũ “người bán hàng”, để trở thành người bán hàng giỏi phải có những yêu cầu tối thiểu về tinh thần, thể chất và tri thức.

• Về tinh thần phải có đức tính tự tin, điềm đạm, lịch sự và liêm khiết:

Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường “trăm người mua, vạn người bán”, người bán hàng tiếp xúc với đủ loại người trong xã hội, người khó tính, người dễ tính vì vậy phải điềm đạm và tự chủ, không

thể lúc thì vui vẻ, lúc thì cáu gắt. Có tự chủ mới không xảy ra cãi vã xô xát với khách hàng để giữ được khách hàng.

Nghề bán hàng giao tiếp nhiều như vậy nên cần phải rất nhã nhặn, lịch sự với khách hàng. Thái độ vui vẻ, lịch sự biết chào mời khách hàng đúng lúc sẽ gây được thiện cảm với khách hàng.

Chữ tín rất cần thiết và quan trọng trên thương trường. Nếu người bán hàng không có chữ tín thì có thể thành công kinh doanh nhất thời, nhưng không thể kinh doanh thành công trong thời gian dài.

• Khả năng về thể chất yêu cầu của người bán hàng phải có thể lực tốt

Với đặc thù của thương nghiệp nhân viên bán hàng có thể làm việc với thời gian dài đến 12 giờ/ca (kể cả làm thêm giờ) nên đòi hỏi phải có thể lực dẻo dai để đáp ứng đòi hỏi của công việc.

Tiếng nói là biểu hiện cá tính con người. Người bán hàng cần có lời nói, giọng nói rõ ràng, âm điệu êm tai, không gây chát chúa và không nói lắp.

Cử chỉ dáng điệu của người bán hàng cần lịch sự thanh nhã, không rườm rà, không thô kệch. Trong quá trình giao dịch cần có thái độ tôn trọng lắng nghe các ý kiến của khách hàng để nắm bắt tâm lý của họ.

Người bán hàng cần có duyên bán hàng, với duyên bán hàng của mỗi người một phần do sinh lực bên trong cơ thể toả ra cùng với cái đẹp về thể chất bên ngoài về hình dáng, dung mạo, cặp mắt, nụ cười và giọng nói ấm áp cũng có tác dụng lôi kéo khách hàng.

• Khả năng tri thức của người bán hàng

Nhân viên bán những hàng hoá liên quan đến kỹ thuật phải sử dụng thành thạo chuẩn xác các phương tiện, các thiết bị trong quá trình cân đo, giao nhận vận chuyển hàng hoá...

Tuỳ theo từng mặt hàng, từng ngành nghề và phương thức kinh doanh mà đề ra yêu cầu cụ thể đối với đào tạo nhân viên bán hàng.

Nghề bán hàng là một nghề chuyên môn cao cần phải được đào tạo. Vận dụng hài hoà các phương pháp đào tạo: kèm cặp tại chỗ, gửi đi các trường lớp đào tạo...

Muốn có đội ngũ bán hàng tinh thông nghiệp vụ, các doanh nghiệp thương mại cần phải có kế hoạch tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng những khả năng sẵn có của mỗi người. Đối với nhân viên bán hàng cần đào tạo các kỹ năng để thực hiện được các nhiệm vụ sau đây:

* Thăm dò để tìm kiếm và gây dựng khách hàng mới.

* Xác định mục tiêu, quyết định phân bổ thời gian cho các khách hàng hiện tại và tiềm năng.

* Cung cấp thông tin về sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng.

* Bán hàng: sử dụng hiệu quả và nghệ thuật bán hàng như cách tiếp cận, giới thiệu hàng hoá, chào hàng, mặc cả, giải đáp ý kiến phản hồi và hoàn tất thương vụ.

* Cung cấp dịch vụ cho khách hàng, giải quyết các vấn đề của khách hàng, trợ giúp kỹ thuật.

* Thu nhập thông tin về khách hàng, thị trường, đối thủ cạnh tranh để lập báo cáo cho lãnh đạo.

* Phân bổ hàng hoá cho khách hàng.

3.5. Động viên lực lượng bán hàng

Động viên lực lượng bán hàng để họ hăng say nhiệt tình làm việc là yêu cầu của công tác tổ chức lao động bán hàng.

Các yêu cầu động viên bao gồm:

- Có tiêu chuẩn rõ ràng, có thời gian cụ thể.
- Chính xác công bằng.
- Đúng lúc.
- Đảm bảo tính linh hoạt.

Các hình thức động viên thường sử dụng:

- Vật chất: thưởng, phạt vật chất, bằng tiên.
- Tinh thần: các danh hiệu thi đua.
- Cơ hội thăng tiến nghề nghiệp.

Trong đó, sử dụng có hiệu quả các đòn bẩy kinh tế như tiền lương, tiền thưởng nhằm khuyến khích lao động trong các doanh nghiệp thương nghiệp có vai trò quan trọng. Tìm biện pháp quan tâm đến sức khỏe, đời sống vật chất, tinh thần, tạo ra bầu không khí thoải mái trong các doanh nghiệp thương mại, cửa hàng sẽ là trách nhiệm chung của người quản lý, nhằm khuyến khích người lao động làm việc tích cực với năng suất lao động cao.

Chương X

**TỔ CHỨC LAO ĐỘNG TRONG CÁC CƠ QUAN
HÀNH CHÍNH SỰ NGHIỆP NHÀ NƯỚC**

**I. CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA TỔ CHỨC LAO ĐỘNG TRONG CƠ
QUAN HÀNH CHÍNH SỰ NGHIỆP NHÀ NƯỚC**

Người lao động làm việc tại khu vực hành chính sự nghiệp (HCSN) nhà nước là những người lao động được tuyển dụng, bổ nhiệm làm việc trong một công sở của nhà nước hay địa phương, bao gồm những người làm việc tại cơ quan quản lý nhà nước, cơ quan Đảng, đoàn thể, hiệp hội các đơn vị sự nghiệp, cán bộ xã phường và Hội đồng nhân dân các cấp.

Hiện nay có khoảng 3,02 triệu người làm việc trong khu vực HCSN, chiếm 18,8% tổng số toàn bộ lao động làm công ăn lương của toàn quốc.

Một số đặc điểm chính của tổ chức lao động trong khu vực hành chính, sự nghiệp là:

- Tổ chức lao động theo chế độ thủ trưởng, người đứng đầu cơ quan, bộ phận (cục, vụ, viện, trường...) chịu trách nhiệm với Nhà nước về quản lý các ngành, lĩnh vực của nền kinh tế quốc dân.

- Trong các cơ quan hành chính - sự nghiệp, người lao động được trả lương từ nguồn ngân sách nhà nước. Các chế độ tiền lương cho cán bộ, viên chức khu vực hành chính, sự nghiệp do Nhà nước quy định.

- Đa số lao động làm việc trong khu vực hành chính sự nghiệp là lao động qua đào tạo, trong đó có một bộ phận lớn lao động trình độ chuyên môn - kỹ thuật cao.

- Hiện nay, Chính phủ Việt Nam có chương trình khoán biên chế tại khu vực hành chính sự nghiệp nên nhiều đơn vị đã thuê khoán công việc lao động phục vụ cho các công ty vệ sinh và công ty bảo vệ... thay cho việc thuê lao động.

- Trong khu vực hành chính sự nghiệp có một bộ phận đơn vị sự nghiệp có thu, đó là các đơn vị hạch toán độc lập, có con dấu và tài khoản riêng, tổ chức bộ máy kế toán theo Luật Kế toán, do Nhà nước thành lập, hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận mà để thực hiện cung cấp các dịch vụ công cho người dân (giáo dục, y tế, văn hoá...). Các đơn vị sự nghiệp có thu gồm các loại sau:

- + Căn cứ vào nguồn thu sự nghiệp gồm: Đơn vị có nguồn thu sự nghiệp đảm bảo chi phí hoạt động thường xuyên và đơn vị có nguồn thu sự nghiệp tự đảm bảo một phần chi phí hoạt động thường xuyên, phần còn lại được ngân sách Nhà nước cấp.

- + Căn cứ vào lĩnh vực hoạt động chia làm 5 loại: Đơn vị hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, đào tạo; đơn vị hoạt động trong lĩnh vực y tế; đơn vị hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học; đơn vị hoạt động trong lĩnh vực văn hoá, thông tin, thể thao; đơn vị hoạt động trong lĩnh vực khác.

- + Căn cứ vào cấp quản lý, gồm: Đơn vị sự nghiệp có thu ở Trung ương, đơn vị sự nghiệp có thu ở địa phương.

- Trong khu vực hành chính sự nghiệp còn có các đơn vị quản lý nhà nước, các đơn vị quản lý các ngành (Kế hoạch và Đầu tư, Ngoại giao, Công nghiệp, Thương Mại, Du lịch, Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, Lao động và Thương binh - Xã hội...) từ Trung ương đến địa phương và các đơn vị thuộc tổ chức chính trị, xã hội (Đảng đoàn thể, công đoàn...) là những đơn vị mà người lao động được trả lương từ ngân sách Nhà nước.

- Các đặc điểm riêng của công chức hành chính trong bộ máy Nhà nước là:

+ Công chức hành chính là một đội ngũ chuyên nghiệp: Chuyên nghiệp là đặc trưng đầu tiên của đội ngũ công chức hành chính. Bộ máy Nhà nước có chức năng tổ chức quản lý điều hành xã hội, giải quyết các mối quan hệ đối nội, đối ngoại phức tạp, các vấn đề chung đặt ra trong xã hội nhằm đảm bảo cho xã hội ổn định và phát triển. Với chức năng đó, bộ máy Nhà nước có công vụ thường xuyên, liên tục. Công vụ thường xuyên đó đòi hỏi phải có một đội ngũ công chức, những người làm việc chuyên nghiệp trong bộ máy Nhà nước. Họ phải có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ theo quy định, có các tiêu chuẩn khác về trình độ tổ chức, tâm lý, đạo đức để thực hiện đầy đủ, trách nhiệm đối với các nhiệm vụ được giao.

Tính chất chuyên nghiệp của cán bộ công chức hành chính được thể hiện ở sự không thể thay thế và liên tục trong công vụ của người công chức. Tính chuyên nghiệp của công chức hành chính được quy định bởi địa vị pháp lý và nó bao hàm hai yếu tố: thời gian, thâm niên công tác và trình độ năng lực chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ hành chính. Hai yếu tố này gắn kết chặt chẽ với nhau tạo nên mức độ chuyên nghiệp của công chức hành chính. Thời gian, thâm niên công tác giúp đem lại cho cán bộ công chức hành chính sự thành thạo, những kinh nghiệm trong việc thực thi công vụ, còn trình độ năng lực chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ hành chính tạo cho họ khả năng hoàn

thành những công việc được giao khi ở trong nền công vụ và những năng lực này sẽ được hoàn thiện qua thời gian thâm niên công tác. Điều cần nhấn mạnh là trong 2 yếu tố đó thì yếu tố trình độ năng lực chuyên môn nghiệp vụ ngày càng trở thành một đòi hỏi hết sức quan trọng đối với đội ngũ công chức của nền hành chính hiện đại, khi mà những điều kiện xã hội mới: kinh tế thị trường được đẩy mạnh, xã hội công dân phát triển, tiến bộ khoa học công nghệ được áp dụng, xu thế toàn cầu hoá và hội nhập quốc tế mạnh mẽ. Trong những điều kiện của đời sống xã hội hiện đại, đội ngũ cán bộ công chức hành chính vừa phải biết nắm chắc trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng hành chính, tuân thủ các đòi hỏi nghiêm ngặt của hoạt động công vụ, nhưng đồng thời lại phải nhạy bén sáng tạo và biết tiếp thu các kiến thức, kỹ năng mới. Tính chuyên nghiệp không chỉ đòi hỏi người công chức hiện đại phát huy sự cần mẫn mà phải vươn tới sự năng động sáng tạo. Công chức hiện đại phải có sự khác biệt về chất so với công chức ở các xã hội và các giai đoạn trước.

Tính chất chuyên nghiệp không phải chỉ có riêng ở đội ngũ cán bộ công chức hành chính Nhà nước, nhưng đội ngũ cán bộ công chức hành chính thì nhất định phải là một đội ngũ chuyên nghiệp. Tính chất chuyên nghiệp này, cùng với những tính chất khác sẽ hợp thành đặc điểm riêng của đội ngũ công chức hành chính Nhà nước.

+ Là những người thực thi công quyền: Công vụ, theo định nghĩa chung của nhiều tác giả, là loại hình lao động đặc thù để thực hiện nhiệm vụ quản lý Nhà nước, thi hành pháp luật, đưa pháp luật vào đời sống, nhằm quản lý, sử dụng có hiệu quả tài sản chung và nguồn ngân sách Nhà nước, phục vụ nhiệm vụ chính trị. Công vụ thể hiện mối quan hệ giữa Nhà nước với công dân, tổ chức xã hội. Công vụ, vì thế là mối quan hệ quyền lực, trong đó, công dân, tổ chức phải phục tùng quyết định của người thực hiện công vụ, còn công chức khi thực hiện công vụ đang thực thi công quyền, phục vụ công quyền trong một thẩm quyền cụ thể nhất định. Thẩm quyền này lớn hay bé tùy thuộc vào tính chất công việc và cấp bậc chức vụ mà người công chức được trao giữ, thực hiện. Đặc điểm này không có ở bất cứ đối tượng hoạt động nào khác trong xã hội và là một đặc điểm quan trọng đối với đội ngũ cán bộ công chức hành chính. Nó không chỉ giúp phân biệt đội ngũ cán bộ công chức hành chính với các đối tượng lao động xã hội khác mà còn là nhân tố chi phối những hoạt động công vụ của người cán bộ công chức. Quyền hành đó có những giới hạn nhất định do pháp luật quy định, công chức phải tuân theo quy định của pháp luật.

+ Được Nhà nước tuyển dụng vào làm việc trong một công sở Nhà nước theo Quy chế riêng, được bảo đảm về điều kiện thi hành công vụ: công chức là người trực tiếp

thực thi các công vụ của Nhà nước nên được Nhà nước trực tiếp tuyển dụng. Thường khi đã được chính thức tuyển dụng người công chức làm việc cho đến tuổi nghỉ hưu, trừ trường hợp bị kỷ luật sa thải, khác với chế độ hợp đồng lao động ở khu vực sự nghiệp và các thành phần kinh tế là dựa trên sự thoả thuận.

Khi được tuyển dụng, công chức được bố trí việc làm ổn định trong công sở, trong các cơ quan hành chính công quyền, phù hợp với trình độ năng lực. Nhà nước luôn có những chính sách để thu hút những người có trình độ, tài năng để phục vụ cho nền công vụ. Công chức phục vụ trong nền công vụ có thể được Nhà nước chuyển, bổ nhiệm từ nơi này sang nơi khác theo yêu cầu của công việc hoặc được bổ nhiệm vào các nhiệm vụ cao hơn khi công chức được đào tạo, có trình độ năng lực hoặc có nhiều cống hiến. Người công chức phải gắn bó với Nhà nước, phục vụ Nhà nước và chấp hành sự phân công, bố trí, sắp xếp của Nhà nước. Việc quản lý công chức được thực hiện thống nhất bởi một cơ quan quản lý của Chính phủ theo một quy chế hoặc một luật, mà ở nước ta là Pháp lệnh cán bộ công chức, trong đó quy định rõ quyền lợi nghĩa vụ công chức cùng các điều khoản quy định về phân công, phân cấp các cơ quan sử dụng và quản lý công chức.

Ngoài việc được Nhà nước bảo đảm về quyền lao động, cá nhân công chức còn được Nhà nước đảm bảo các điều

kiện cần thiết để tiến hành thực thi công vụ như trụ sở, các phương tiện làm việc... Các điều kiện này được nâng cao, mở rộng, hiện đại hoá theo sự mở rộng các nhiệm vụ của Nhà nước, của sự phát triển kinh tế xã hội và của tiến bộ khoa học kỹ thuật. Đặc biệt, Nhà nước đảm bảo cho người công chức được sử dụng thẩm quyền trong quá trình thực thi công vụ. Khi người công chức đang thi hành nhiệm vụ thì trừ quyết định của người chỉ huy cấp trên còn không ai có quyền cản trở công việc của họ.

+ *Được Nhà nước đảm bảo lợi ích khi thi hành công vụ:* Khi phục vụ trong nền công vụ, công chức được Nhà nước đảm bảo về quyền lợi vật chất. Công chức được trả lương tương xứng với công việc và chỉ được sống chủ yếu bằng lương do ngân sách Nhà nước trả. Mọi thu nhập ngoài lương khác như phụ cấp khi công tác, cấp nhà, hoặc các phương tiện đi lại, trợ cấp khi ốm đau, thực hiện các chế độ nghỉ an dưỡng đột xuất hay thường kỳ... phải chịu sự kiểm soát của công sở và được Nhà nước bảo hộ tùy theo sự phát triển của xã hội. Công chức được khen thưởng khi có công lao xứng đáng.

Bên cạnh việc đảm bảo lợi ích vật chất, Nhà nước cũng đảm bảo cho người công chức những quyền lợi tinh thần cần thiết. Mọi công chức được quyền học tập nâng cao trình độ, được quyền tham gia vào các hoạt động xã hội trừ những việc do luật pháp cấm đối với người công chức.

Việc đảm bảo lợi ích của người công chức nhà nước được thực hiện từ nguồn ngân sách và có tính chất ổn định lâu dài, theo quy định hiện nay là suốt đời nếu như công chức không vi phạm kỷ luật phải truy tố và thải hồi. Những đặc điểm cơ bản nêu trên để phân biệt công chức hành chính không chỉ với các lực lượng lao động khác trong xã hội mà còn để phân biệt công chức hành chính với công chức sự nghiệp còn đang được điều chỉnh trong Pháp lệnh cán bộ công chức.

Do nội dung công việc của bộ máy hành chính và quản lý nhà nước, sản phẩm của các cơ quan, công chức hành chính trước hết là các chính sách, văn bản quy phạm pháp luật. Các chính sách, quyết định được ban hành, đều vì mục đích phục vụ lợi ích công, dựa trên cơ sở các thẩm quyền pháp lý. Các chính sách, quyết định hành chính có thể được thể hiện dưới những hình thức, mức độ khác nhau như nghị định, quyết định, thể lệ, quy chế, hoặc là những mệnh lệnh không thành văn nhằm điều chỉnh hành vi của các đối tượng quản lý liên quan tới con người. Chính vì vậy, lao động của công chức hành chính khác với lao động khác trong xã hội, nó không tác động trực tiếp vào đối tượng lao động để tạo ra các sản phẩm có giá trị mới, mà lao động của họ thường được diễn ra trong các bộ máy quản lý. Số lượng, chất lượng "sản phẩm" lao động của họ không thể đánh giá đơn giản bằng các biện pháp cân đong,

đo đếm thông qua các đại lượng vật lý, toán học hoặc trực quan được, dù rằng trong nhiều trường hợp để đánh giá công chức người ta cũng cần tới việc thống kê số lượng các quyết định, mệnh lệnh mà người công chức ban hành, mà phải thông qua các biện pháp trung gian, gián tiếp, qua quá trình thực hiện, áp dụng, những kết quả từ thực tiễn đem lại để có thể đánh giá được lao động của họ. Lao động của công chức hành chính là lao động quản lý, là loại lao động chất xám tổng hợp, đa dạng và phức tạp đòi hỏi phải có trình độ kỹ năng nghề nghiệp cần thiết. Vì vậy, trong tổ chức lao động và phát triển đội ngũ cán bộ công chức nhằm đáp ứng yêu cầu của nền hành chính không thể không quan tâm tới tính chất lao động của họ, bởi đây chính là một trong những cơ sở khách quan để có thể có cách thức tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá công chức sát thực và đúng đắn...

Tuy nhiên, nói như vậy không có nghĩa là tất cả công chức trong hệ thống hành chính đều là những người hoạt động quản lý, lao động trí óc và có mức độ phức tạp, nặng nhọc giống nhau. Trong bộ máy hành chính nhà nước hoạt động quản lý được phân thành các cấp và mức độ, đồng thời cũng cần và vẫn còn nhiều hoạt động trực tiếp, phục vụ cho hoạt động quản lý.

Ngoài các tính chất trên, lao động của công chức hành chính còn là lao động gắn liền với công sở và theo sự quy

định nghiêm ngặt về giờ giấc. Đây là một tính chất quan trọng phân biệt lao động của công chức hành chính với các đối tượng khác trong xã hội.

Vị trí, vai trò, đặc điểm tính chất lao động của đội ngũ công chức hành chính luôn là căn cứ lý luận cho việc tổ chức lao động và phát triển đội ngũ công chức hành chính. Chính từ việc nắm chắc các nội dung đó, kết hợp với việc phân tích cụ thể tình hình thực tiễn cho phép nâng cao được hiệu quả quản lý nguồn nhân lực hành chính Nhà nước.

• Thông tin kinh tế, xã hội, khoa học kỹ thuật có vai trò đặc biệt quan trọng đối với lao động trong khu vực hành chính sự nghiệp. Ví dụ, trong quản lý nhà nước với nhiệm vụ chính là xử lý thông tin, xây dựng chiến lược, hoạch định chính sách, luật pháp cho sự phát triển và vận hành hoạt động của các ngành, lĩnh vực thì các thông tin về kinh tế, xã hội, khoa học và công nghệ mới có ý nghĩa đặc biệt quan trọng để nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của các đơn vị quản lý nhà nước. Đối với các đơn vị sự nghiệp như giáo dục, đào tạo, y tế... thì các thông tin về tri thức mới, thành tựu khoa học - công nghệ thuộc ngành, lĩnh vực hoạt động của mình là phương tiện quan trọng để nâng cao hiệu quả hoạt động và hoà nhập quốc tế.

II. PHÂN LOẠI LAO ĐỘNG KHU VỰC HÀNH CHÍNH SỰ NGHIỆP NHÀ NƯỚC

Theo Pháp lệnh công chức sửa đổi, bổ sung một số điều của Pháp lệnh Cán bộ, công chức năm 2003 thì người lao động trong khu vực hành chính bao gồm:

- Những người do bầu cử để đảm nhiệm chức vụ theo nhiệm kỳ trong cơ quan nhà nước, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội ở Trung ương, tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương (gọi chung là cấp tỉnh); ở huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh (gọi chung là cấp huyện).

- Những người được tuyển dụng, bổ nhiệm hoặc được giao nhiệm vụ thường xuyên làm việc trong tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội ở Trung ương, cấp tỉnh, huyện.

- Những người được tuyển dụng, bổ nhiệm vào một ngạch công chức hoặc giao giữ một công vụ thường xuyên trong các cơ quan nhà nước ở Trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện.

- Những người được tuyển dụng, bổ nhiệm hoặc được giao giữ một nhiệm vụ thường xuyên trong đơn vị sự nghiệp của Nhà nước, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội.

- Thẩm phán toà án nhân dân, Kiểm sát viên Viện kiểm sát nhân dân.

- Những người được tuyển dụng, bổ nhiệm hoặc được giao nhiệm vụ thường xuyên là việc trong cơ quan, đơn vị thuộc Quân đội nhân dân mà không phải là sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân quốc phòng; làm việc trong cơ quan, đơn vị thuộc Công an nhân dân mà không phải là sĩ quan, hạ sĩ quan chuyên nghiệp.

- Những người do bầu cử để đảm nhiệm chức vụ theo nhiệm kỳ trong Thường trực Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân,; Bí thư, Phó Bí thư Đảng uỷ; người đứng đầu tổ chức chính trị - xã hội xã, phường, thị trấn.

- Những người được tuyển dụng, giao giữ một chức danh chuyên môn nghiệp vụ thuộc Ủy ban nhân dân cấp xã, phường, thị trấn.

Công chức, viên chức khu vực hành chính sự nghiệp được phân loại như sau:

- *Phân loại theo khu vực hành chính và sự nghiệp:*

+ Viên chức trong khu vực sự nghiệp nhà nước: bao gồm những người lao động làm việc trong các đơn vị sự nghiệp, hoạt động nhằm cung cấp các dịch vụ công, ví dụ như giáo dục, đào tạo, nghiên cứu khoa học, y tế, bảo hiểm xã hội, ngân hàng...

Đơn vị sự nghiệp là đơn vị của nhà nước, đặt dưới sự quản lý trực tiếp của các cơ quan quản lý nhà nước. Hàng năm, các đơn vị sự nghiệp của Nhà nước đều được Nhà nước cấp kinh phí hoạt động theo các nhiệm vụ do nhà nước giao trong việc cung cấp các dịch vụ dành cho nhân dân. Đồng thời, các đơn vị sự nghiệp được phép thu một phần học phí, viện phí... trong khung quy định của Nhà nước. Nguồn thu từ các hoạt động dịch vụ này chính là sự phân biệt cơ bản giữa đơn vị sự nghiệp có thu với các đơn vị sự nghiệp nói chung của nhà nước. Sau khi nộp các khoản nghĩa vụ theo quy định, đơn vị sự nghiệp có thu được dùng phần để lại cho đơn vị để chi thưởng cho cán bộ, viên chức và đầu tư xây dựng cơ sở vật chất của đơn vị, thuê thêm lao động ngoài chỉ tiêu để phục vụ cho hoạt động dịch vụ của đơn vị.

+ Công chức trong khu vực hành chính nhà nước (khu vực quản lý nhà nước), bao gồm những người (là người Việt Nam) được Nhà nước tuyển dụng chính thức, giữ một công vụ thường xuyên, được xếp vào một ngạch, ngành chuyên môn; làm việc trong một công sở của nhà nước ở Trung ương và địa phương, được trả lương từ ngân sách nhà nước.

Công chức là một phần trong toàn bộ nhân lực của hệ thống chính trị, cùng với cán bộ (cán bộ là những người

làm công tác Đảng, đoàn thể trong các đơn vị sự nghiệp của Nhà nước) hợp thành đội ngũ cán bộ, công chức. Công chức hành chính giữ một trọng trách và vai trò quan trọng trong bộ máy Nhà nước và trong xã hội, đảm bảo cho bộ máy Nhà nước hoạt động riêng biệt, hiệu quả, giữ vững ổn định và thúc đẩy xã hội phát triển.

- *Phân loại theo trình độ đào tạo:*

+ Công chức, viên chức loại A: Là những người được bổ nhiệm vào ngạch có yêu cầu chuẩn là trình độ giáo dục đại học trở lên.

+ Công chức, viên chức loại B: Là những người được bổ nhiệm vào ngạch có yêu cầu chuẩn là trình độ giáo dục nghề nghiệp (trung cấp chuyên nghiệp).

+ Công chức, viên chức loại C: Là những người được bổ nhiệm vào ngạch có yêu cầu chuẩn là trình độ dưới giáo dục nghề nghiệp (dưới trung cấp chuyên nghiệp).

- *Phân loại theo ngạch công chức, viên chức:*

+ Công chức, viên chức ngạch chuyên viên cao cấp và tương đương với ngạch chuyên viên cao cấp (ví dụ như giáo sư, giảng viên cao cấp, bác sĩ cao cấp, nghiên cứu viên cao cấp).

+ Công chức, viên chức ngạch chuyên viên chính và tương đương với ngạch chuyên viên chính (ví dụ: phó giáo

sư, giảng viên chính, bác sĩ chính, nghiên cứu viên chính...).

+ Công chức, viên chức ngạch chuyên viên và tương đương với ngạch chuyên viên (ví dụ: giảng viên, bác sĩ, nghiên cứu viên...).

+ Công chức, viên chức ngạch cán sự và tương đương với ngạch cán sự (ví dụ: giáo viên tiểu học, kỹ thuật viên...).

+ Công chức, viên chức ngạch nhân viên (nhân viên văn thư, hộ lý...).

- *Phân loại theo vị trí công tác bao gồm:*

+ Công chức, viên chức lãnh đạo.

+ Công chức, viên chức chuyên môn nghiệp vụ.

Việc phân loại công chức, viên chức có vai trò quan trọng trong tổ chức lao động, biểu hiện trong các nội dung như: tuyển dụng đúng lao động theo loại trình độ và vị trí công tác, sắp xếp đúng lao động theo các vị trí công tác, trả lương đúng theo chức vụ và trình độ chuyên môn - kỹ thuật. Ngoài ra, việc phân loại công chức, viên chức còn là cơ sở cho việc lập kế hoạch đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của các đơn vị hành chính sự nghiệp nhà nước.

III. CÁC HÌNH THỨC TỔ CHỨC LAO ĐỘNG TRONG KHU VỰC HÀNH CHÍNH SỰ NGHIỆP NHÀ NƯỚC

1. Tuyển dụng lao động khu vực hành chính sự nghiệp

Để tuyển dụng công chức, viên chức cho khu vực hành chính sự nghiệp, Nhà nước quy định các điều kiện tuyển dụng đối với người lao động (độ tuổi, sức khỏe, trình độ chuyên môn nghiệp vụ...), hình thức tuyển dụng như thi tuyển, xét tuyển theo biên chế đối với công chức hành chính bộ máy Nhà nước và theo hợp đồng lao động đối với khu vực sự nghiệp.

• Đối với khu vực sự nghiệp, viên chức được tuyển dụng làm việc theo hợp đồng.

Các loại hợp đồng áp dụng trong tuyển dụng viên chức cho các đơn vị sự nghiệp là:

- Hợp đồng làm việc lần đầu áp dụng đối với người được tuyển dụng vào các đơn vị sự nghiệp.

- Hợp đồng làm việc có thời hạn áp dụng đối với người đã đạt yêu cầu sau thời gian thử việc trong đơn vị sự nghiệp có thu tự bảo đảm chi phí hoạt động thường xuyên, đơn vị sự nghiệp có thu tự bảo đảm một phần chi phí hoạt động thường xuyên.

- Hợp đồng làm việc không có thời hạn áp dụng đối với người đã đạt yêu cầu sau thời gian thử việc trong đơn vị sự nghiệp do ngân sách Nhà nước cấp toàn bộ chi phí hoạt động thường xuyên.

- Hợp đồng làm việc đặc biệt áp dụng đối với người đã trúng tuyển vào một số ngành nghề đặc biệt mà đang ở độ tuổi từ đủ 15 tuổi trở lên đến dưới 18 tuổi.

• Đối với khu vực hành chính nhà nước, công chức được tuyển dụng theo chế độ làm việc suốt đời.

2. Các hình thức phân công và hợp tác lao động trong các đơn vị hành chính sự nghiệp

2.1. Phân công lao động

• *Phân công lao động theo chức năng:*

Đây là hình thức phân công lao động phổ biến trong các đơn vị hành chính và sự nghiệp nhà nước. Theo hình thức này, trong các đơn vị tách riêng các công việc chuyên môn, nghiệp vụ khác nhau thành những chức năng nhiệm vụ nhất định. Tùy thuộc vào chức năng, nhiệm vụ phải hoàn thành mà toàn bộ viên chức của đơn vị được chia thành nhiều nhóm chức năng khác nhau. Ví dụ, các chức năng quản lý nhà nước về lao động, thương binh, xã hội ở cấp Trung ương do Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội được

phân chia ra các chức năng như: pháp chế, tiền lương - tiền công, bảo trợ xã hội, hợp tác quốc tế, lao động - việc làm, bảo hiểm xã hội, thanh tra lao động...

Các bộ phận trong một đơn vị sự nghiệp hành chính thực hiện một số chức năng, nhiệm vụ được giao. Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ mà xác định biên chế phù hợp cho từng bộ phận và toàn đơn vị hành chính, sự nghiệp. Trong mỗi chức năng của đơn vị hành chính, sự nghiệp các công việc chính là:

- Xây dựng các chiến lược hoạt động của chức năng mình.

- Xây dựng các kế hoạch định hướng ngắn hạn, trung hạn và dài hạn cho các hoạt động và phát triển.

- Thực hiện các hoạt động tác nghiệp, ví dụ như đối với từng chức năng quản lý nhà nước đó là việc xử lý thông tin, ra các quyết định, đưa các quyết định vào cuộc sống. Đối với các đơn vị sự nghiệp là quá trình thực hiện cung ứng các hoạt động dịch vụ cho nhân dân...

- Kiểm tra, giám sát thực hiện, điều chỉnh các nhiệm vụ tác nghiệp.

Phân công lao động theo chức năng đối với công chức, viên chức trong khu vực hành chính, sự nghiệp tạo điều kiện cho các đơn vị hành chính sự nghiệp thực hiện

một cách chuyên sâu, chuyên nghiệp các công việc, nhiệm vụ của từng đơn vị. Mặt khác, tạo điều kiện để bố trí lao động theo đúng ngành nghề, chuyên môn nghiệp vụ đã được đào tạo. Đây là cơ sở quan trọng để nâng tính năng động, sáng tạo của công chức, viên chức, cũng như nâng cao hiệu quả hoạt động của các đơn vị hành chính, sự nghiệp.

• *Phân công lao động theo mức độ phức tạp của nhiệm vụ, công việc*

Hình thức phân công lao động này được áp dụng rộng rãi trong tất cả các đơn vị hành chính, sự nghiệp nhà nước. Đây là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc, nhiệm vụ khác nhau tùy theo tính chất phức tạp của nó.

Hình thức phân công lao động này có tác dụng tạo điều kiện để sử dụng đúng trình độ chuyên môn - kỹ thuật của công chức, viên chức phù hợp với mức độ phức tạp của công việc, nhiệm vụ. Mức độ phức tạp của công việc, nhiệm vụ được đánh giá theo các yếu tố sau đây:

- Mức độ phức tạp của công việc, nhiệm vụ.
- Mức độ độc lập, mới mẻ, sáng tạo của công việc, nhiệm vụ.
- Tính đa dạng của công việc.

- Yếu tố trách nhiệm (về vật tư, tiền vốn, an toàn lao động...).

- Yếu tố quy mô (phạm vi tác dụng của công việc).

Trong các đơn vị hành chính sự nghiệp, người ta dựa vào tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch công chức, viên chức để phân biệt công chức, viên chức có trình độ chuyên môn, kỹ thuật khác nhau.

Tiêu chuẩn nghiệp vụ công chức, viên chức là thước đo trình độ nghiệp vụ của công chức, viên chức. Đó là bản quy định cụ thể về chức trách, nhiệm vụ, quyền hạn. Trong đó quy định rõ những công việc, phần việc mà công chức, viên chức phải đảm nhiệm và hoàn thành, những hiểu biết cần thiết để thực hiện công việc, đồng thời có những yêu cầu về trình độ cụ thể đối với công chức, viên chức đó.

Kết cấu của một bản tiêu chuẩn nghiệp vụ gồm 3 phần chính:

+ *Phân chức trách*: Xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn của một chức vụ. Phần này có quan hệ chặt chẽ đến công việc xây dựng và hoàn thiện hệ thống tổ chức lao động, đến chức năng nhiệm vụ của bộ máy. Chức trách, nhiệm vụ của công chức, viên chức là sự phân chia chức năng nhiệm vụ của bộ máy cho từng công

chức, viên chức. Nó phải được cụ thể hoá từ chức năng chung, vị trí, mục tiêu, hiệu quả lao động và trách nhiệm của công chức, viên chức đó đối với bộ máy. Sau đó là cụ thể hoá bằng những nội dung công việc, có sản phẩm rõ ràng, đó là phân thực tiễn mà công chức, viên chức phải đảm bảo. Do đó phần này cần làm rõ:

* Chức năng chung nhất, vị trí của công chức, viên chức trong bộ máy.

* Những nhiệm vụ cụ thể được giao và phải chủ trì, tổ chức hoàn thành.

* Quyền hạn và trách nhiệm cần được nhấn mạnh.

+ *Phần những hiểu biết phải có:* Là tổng hợp khối lượng hiểu biết cần có về nghiệp vụ, chuyên môn, kỹ thuật, chính trị xã hội và kinh nghiệm trong công tác. Đó là tổng hợp những tri thức, kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo, năng lực tổ chức chỉ đạo... cần thiết để đảm nhiệm các công việc theo nghề nghiệp được phân công ở phân chức trách. Các kiến thức đó phải đáp ứng được các yêu cầu hiện nay và đáp ứng cho sự phát triển khoa học kỹ thuật, cũng như cho các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động, tổ chức sản xuất trong tương lai.

+ *Phần nhu cầu về trình độ:* Đây là những điều kiện "cần" gồm những trang bị cơ bản nhất để đảm bảo cho

công chức, viên chức có những kiến thức, những công cụ để có thể làm việc và vận dụng nó vào thực tế. Đó là các văn bằng, chứng chỉ do nhà trường công nhận về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ, vi tính... Ngoài ta còn các điều kiện về các chỉ tiêu nghiệp vụ, năng lực tổ chức, chỉ đạo, thực hành trong công tác, kinh nghiệm nghề nghiệp, năng lực sáng tạo được thể hiện qua thời gian công tác...

Hiện nay, để đảm bảo công tác tổ chức lao động hiệu quả trong các đơn vị hành chính sự nghiệp Nhà nước, Bộ Nội vụ và các Bộ, ngành đã ban hành các tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch công chức, viên chức. Ví dụ, tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch viên chức ngành khoa học và công nghệ do Bộ Nội vụ ban hành gồm: nghiên cứu viên, nghiên cứu viên chính, nghiên cứu viên cao cấp, kỹ thuật viên, kỹ sư, kỹ sư chính, kỹ sư cao cấp. Đối với cán bộ công chức trong các cơ quan Nhà nước ví dụ như: chuyên viên cao cấp, thanh tra viên cao cấp, kiểm soát viên cao cấp thuế...; chuyên viên chính, thanh tra viên chính...; chuyên viên, thanh tra viên, kiểm soát viên...; cán sự, kế toán viên trung cấp, kiểm tra viên trung cấp...; thủ quỹ kho bạc, thủ quỹ cơ quan đơn vị, nhân viên thuế...

Ví dụ về tiêu chuẩn nghiệp vụ "nghiên cứu viên" trong lĩnh vực khoa học và công nghệ như sau:

+ *Chức trách:* Là viên chức chuyên môn làm công tác khoa học và phát triển công nghệ, thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu và ứng dụng có độ phức tạp đến mức trung bình (đề tài, dự án cấp cơ sở hoặc một phần đề tài, dự án cấp Bộ) tại các tổ chức nghiên cứu và phát triển.

+ *Nhiệm vụ cụ thể:*

* Xây dựng hoặc tham gia xây dựng kế hoạch nghiên cứu các đề tài, dự án, bao gồm việc xác định mục tiêu, nội dung, phương hướng, phương pháp nghiên cứu, tiến độ thực hiện và các điều kiện về nhân lực, vật tư, tài chính...

* Trực tiếp nghiên cứu và hướng dẫn, kiểm tra các kỹ thuật viên thực hiện các nội dung nghiên cứu, thí nghiệm được phân công.

* Xử lý, tổng hợp các thông tin, dữ liệu thu được. Tổ chức triển khai thực nghiệm nhằm hoàn thiện kết quả nghiên cứu trước khi đưa vào sản xuất và đời sống.

* Viết báo cáo sơ kết, tổng kết đề tài, dự án, biên soạn tài liệu, thông tin nhằm phổ biến và ứng dụng rộng rãi các kết quả nghiên cứu vào thực tiễn.

* Thực hiện quy chế về quản lý khoa học và công nghệ, sử dụng hợp lý các nguồn lực phục vụ đề tài, dự án.

* Tham gia các sinh hoạt học thuật chuyên ngành.

* Hướng dẫn sinh viên đại học thực tập và làm luận án tốt nghiệp khi được phân công.

+ *Hiểu biết:*

* Nắm được chủ trương, đường lối phát triển kinh tế - xã hội và quan điểm, chính sách của Đảng và Nhà nước về phát triển khoa học và công nghệ chuyên ngành.

* Nắm được tình hình kinh tế - xã hội nói chung và các yêu cầu đòi hỏi của thực tiễn đối với lĩnh vực nghiên cứu.

* Nắm được thành tựu và xu hướng phát triển khoa học và công nghệ, những tiến bộ khoa học và công nghệ quan trọng trong và ngoài nước liên quan đến lĩnh vực nghiên cứu,

* Nắm vững cách thức sử dụng, vận hành, bảo quản thiết bị, vật tư dùng trong nghiên cứu và các quy định an toàn và vệ sinh lao động.

* Nắm được nội dung quản lý, phương pháp triển khai nghiên cứu, xử lý thông tin, đánh giá kết quả nghiên cứu khoa học và công nghệ.

* Có khả năng nghiên cứu và triển khai ứng dụng kết quả nghiên cứu vào thực tiễn. Có khả năng tổ chức một nhóm nghiên cứu, điều hành, phân công và phối hợp thực hiện nhiệm vụ của một đề tài, dự án.

* Có khả năng xây dựng và trình bày các báo cáo nghiên cứu khoa học được giao, tham gia các hội nghị khoa học thuộc lĩnh vực nghiên cứu.

+ *Yêu cầu trình độ:*

* Tốt nghiệp đại học chuyên ngành phù hợp với lĩnh vực nghiên cứu, hoàn thành nhiệm vụ trong thời gian thử việc.

* Sử dụng được một ngoại ngữ thông dụng ở trình độ B trong hoạt động chuyên môn.

* Sử dụng thành thạo máy vi tính và các thiết bị văn phòng đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ chuyên môn.

Để xác định mức độ hợp lý của phân công lao động trong các đơn vị hành chính, sự nghiệp cần đánh giá các mặt của tổ chức lao động như:

- *Về mặt kinh tế:* đánh giá kết quả thực hiện công việc, nhiệm vụ của các bộ phận (cục, vụ, phòng, ban...) thuộc đơn vị hành chính sự nghiệp theo công thức sau:

$$K_j = H_{ht(j)} \times H_{bv(j)}$$

Trong đó:

K_j : Kết quả của cục, vụ, phòng, ban, bộ phận j.

$H_{ht(j)}$: Hệ số đánh giá kết quả hoàn thành công việc theo chỉ tiêu kế hoạch của bộ phận, phòng ban j.

$H_{bv(j)}$: Hệ số bận việc phản ánh lượng hao phí thời gian thực tế bình quân/viên chức/năm để thực hiện các chức năng, nhiệm vụ, công việc của cục, vụ, phòng, ban... j trong năm so với nhiệm vụ được đơn vị giao.

Hệ số bận việc (H_{bv}) của các cục, vụ, phòng, ban, bộ phận được xác định theo công thức:

$$H_{bv(j)} = \frac{\sum T_{tgtt(j)}}{\sum T_{DM(j)}}$$

Trong đó:

$\sum T_{tgtt(j)}$: Tổng thời gian thực tế trung bình/viên chức/năm (hoặc tháng, tuần) làm việc tại cục, vụ, phòng, ban, bộ phận... j.

$\sum T_{DM(j)}$: Tổng hao phí thời gian chế độ trung bình/viên chức/năm (hoặc tháng, tuần) do Nhà nước quy định để thực hiện các nhiệm vụ của cục, vụ, phòng, ban, bộ phận... j.

- *Về mặt tâm sinh lý:* Phải đảm bảo được môi trường tâm sinh lý học lao động thuận lợi đối với công chức, viên chức, các yếu tố môi trường lao động phải có tác động tích cực tới khả năng làm việc của công chức, viên chức. Trong phân công lao động phải chú ý phát huy được các khả năng làm việc sáng tạo của công chức, viên chức và tập thể lao động.

Để phát huy các yếu tố tâm sinh lý trong phân công lao động có thể phát triển nhiều hình thức làm việc khác nhau, trong đó có hình thức phân công theo nhóm nhỏ để thực hiện các phần công việc. Các thành viên nhóm nhỏ cùng nhau giải quyết một vấn đề quản lý, chuyên môn. Các nhóm nhỏ hình thành trên cơ sở các tương tác, chia sẻ mục tiêu, thực hiện theo quy tắc của đơn vị và có vai trò, nhiệm vụ rõ ràng của từng người.

- Về mặt xã hội: Phân công lao động trong các đơn vị hành chính sự nghiệp phải tạo ra được động lực làm việc, phấn đấu của công chức, viên chức, tạo ra văn hoá cơ quan, đơn vị có tác động đến thái độ lao động và tính sáng tạo của từng công chức, viên chức và tập thể lao động. Phân công lao động đảm bảo duy trì được công chức, viên chức, nhằm đảm bảo sự ổn định nhất định của nguồn nhân lực của các đơn vị hành chính sự nghiệp. Trong phân công lao động chú trọng các biện pháp tạo bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể như:

- Bố trí sử dụng hợp lý công chức, viên chức, có chế độ tiền lương và tiền thưởng kích thích được tính sáng tạo lao động tích cực của công chức, viên chức.

- Luôn có kế hoạch đào tạo lại và đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho công chức, viên chức.

- Thực hiện các biện pháp cải thiện điều kiện lao động, đảm bảo điều kiện lao động thuận lợi cho công chức, viên chức.

- Sử dụng các biện pháp kỷ luật lao động đối với công chức, viên chức trong quá trình thực hiện các chức năng, nhiệm vụ được giao.

2.2. Hợp tác lao động trong các đơn vị hành chính sự nghiệp

Trong các đơn vị hành chính sự nghiệp hợp tác lao động được thực hiện dưới các hình thức sau đây:

• Hợp tác giữa các đơn vị hành chính sự nghiệp với nhau để thực hiện những nhiệm vụ liên quan. Ví dụ, trong xây dựng các văn bản về quan hệ lao động do Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội ban hành cần có sự hợp tác tham gia của Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam, Phòng Thương mại - công nghiệp Việt Nam...

• Hợp tác lao động giữa các phòng, ban, bộ phận... của một đơn vị để thực hiện những nhiệm vụ đòi hỏi có sự phối kết hợp lẫn nhau. Ví dụ, Viện thiết kế của Bộ Xây dựng thiết kế một công trình xây dựng cần có sự kết hợp giữa phòng thiết kế (thực hiện nhiệm vụ thiết kế), phòng vật liệu xây dựng (để lựa chọn vật liệu thích hợp) và phòng

kinh tế xây dựng (để tính toán các phương án vốn thực hiện công trình)...

- Hợp tác giữa các nhóm công chức, viên chức trong cùng một đơn vị hành chính sự nghiệp để hoàn thành chức năng nhiệm vụ thủ trưởng đơn vị giao.

- Hợp tác giữa những người đồng nghiệp với nhau để thực hiện các chức năng nhiệm vụ được giao.

Các phương thức hợp tác làm việc trong các đơn vị hành chính sự nghiệp là:

- Họp, hội thảo để thảo luận, đóng góp ý kiến.
- Trao đổi thông tin cho nhau.
- Viết các bài chuyên đề cho nhau.
- Đóng góp ý kiến và kiến nghị đề xuất bằng văn bản về các vấn đề chuyên môn, nghiệp vụ...

IV. TỔ CHỨC NƠI LÀM VIỆC CỦA CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC TRONG KHU VỰC HÀNH CHÍNH SỰ NGHIỆP NHÀ NƯỚC

1. Phân loại nơi làm việc

Trong các đơn vị hành chính sự nghiệp có nơi làm việc của lãnh đạo (thủ trưởng và các phó thủ trưởng đơn vị) và nơi làm việc của công chức, viên chức. Diện tích nơi làm

việc lãnh đạo lớn hơn diện tích nơi làm việc của các công chức viên chức khác và do Nhà nước quy định.

Nơi làm việc trong khu vực hành chính sự nghiệp chia ra nơi làm việc cố định và nơi làm việc di động. Đa số nơi làm việc trong khu vực hành chính sự nghiệp là nơi làm việc cố định. Tuy nhiên, tùy thuộc vào tính chất hoạt động của các đơn vị sự nghiệp cũng có các nơi làm việc di động (ví dụ chữa bệnh lưu động trong ngành y tế, các hoạt động giảng dạy tại chức... trong ngành giáo dục, lái xe cơ quan...).

Ngoài ra, nơi làm việc trong khu vực hành chính còn được chia ra nơi làm việc cá nhân và nơi làm việc tập thể. Nơi làm việc cá nhân là nơi làm việc tại đó diễn ra quá trình lao động của từng viên chức (nơi làm việc của từng chuyên viên, nghiên cứu viên, nhân viên...), nơi làm việc tập thể là nơi làm việc mang tính tập thể (các phòng hội thảo, phòng thảo luận nghề nghiệp...).

2. Trang bị nơi làm việc

Trong bối cảnh hội nước ta hội nhập quốc tế mạnh mẽ và dưới tác động của sự phát triển công nghệ thông tin, máy tính... nên trang bị nơi làm việc của công chức, viên chức trong khu vực hành chính sự nghiệp có sự đổi mới so với trước đây. Trang bị nơi làm việc trong khu vực hành

chính sự nghiệp được đổi mới nhằm đáp ứng công nghệ, phương pháp làm việc mới và nâng cao hiệu quả làm việc của công chức, viên chức khu vực hành chính, sự nghiệp. Ví dụ, như trong khu vực hành chính nhà nước, Chính phủ đang thiết lập và triển khai chương trình hoạt động của “Chính phủ điện tử” với sự hỗ trợ của công nghệ thông tin, máy tính, internet...

Trang bị nơi làm việc trong khu vực hành chính nhìn chung bao gồm:

- Máy tính nối mạng thông tin nội bộ và internet.
- Các thông tin bằng văn bản (sách, báo, tài liệu, văn bản pháp luật...).
- Máy móc thiết bị chuyên ngành (máy móc thiết bị sử dụng trong y tế, giáo dục, đào tạo...).
- Điện thoại, máy fax, máy photocopy...
- Giá đựng các sách về chuyên môn nghiệp vụ, kỹ thuật....
- Bàn ghế để làm việc.

3. Thông tin và phục vụ cho nơi làm việc

Nơi làm việc của công chức, viên chức khu vực hành chính sự nghiệp được cung cấp các loại thông tin sau đây:

- *Thông tin nội bộ:* Bao gồm các loại thông tin ra, vào về chuyên môn, quản lý, thông tin hành chính giữa lãnh đạo, các bộ phận, các công chức, viên chức trong cùng một đơn vị với nhau. Cụ thể hơn là thông tin giữa lãnh đạo đơn vị với các bộ phận (phòng, ban...), thông tin giữa lãnh đạo bộ phận với công chức và viên chức, thông tin giữa các công chức, viên chức với nhau.

- *Thông tin ngoài đơn vị:* Bao gồm các loại thông tin giữa các bộ phận thuộc đơn vị với các đơn vị chuyên môn, quản lý liên quan bên ngoài đơn vị, được truyền đạt dưới dạng văn bản, chỉ thị, nghị quyết, thông tư... Ngoài ra còn có các loại thông tin tham khảo được cung cấp từ internet, sách, báo...

Các nơi làm việc trong khu vực hành chính sự nghiệp được phục vụ về vệ sinh (quét dọn...), nước uống, phục vụ sửa chữa trang thiết bị làm việc... Các công việc này do hệ thống nhân viên phục vụ thuê theo hợp đồng thực hiện hoặc thuê các công ty phục vụ.

Do tính chất hoạt động lao động khu vực hành chính chủ yếu là lao động sáng tạo, xử lý thông tin nên các trang bị nơi làm việc chủ yếu là trang, thiết bị thu nhận và xử lý thông tin. Tuy nhiên, hiện nay ở một bộ phận lớn đơn vị hành chính sự nghiệp do các nguyên nhân khác nhau (thiếu tài chính, thiếu quan tâm của lãnh đạo đơn vị...)

nên các nơi làm việc được tổ chức và trang bị nghèo nàn, việc thu nhận và xử lý thông tin gặp khó khăn, ảnh hưởng nhất định đến chất lượng và hiệu quả làm việc của công chức, viên chức.

V. CHẾ ĐỘ LÀM VIỆC VÀ NGHỈ NGƠI CỦA CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC KHU VỰC HÀNH CHÍNH SỰ NGHIỆP

Công chức, viên chức khu vực hành chính sự nghiệp áp dụng chế độ làm việc và nghỉ ngơi theo quy định của Bộ luật Lao động (sửa đổi, bổ sung năm 2002, 2006 và 2007). Trong đó:

- Một ngày làm việc 8 giờ và một tuần làm việc 5 ngày.
- Có thời gian nghỉ giữa ca (30 - 60 phút).
- Một năm có 12 ngày nghỉ hàng năm (nghỉ phép). Đối với viên chức có thâm niên làm việc trên 5 năm, thì sau 5 năm, cứ 5 năm làm việc được nghỉ thêm một ngày phép.
- Một năm có 9 ngày nghỉ lễ, tết.

Trong khu vực quản lý nhà nước (khu vực hành chính nhà nước) chế độ làm việc trong ngày được bố trí theo một ca làm việc, bình thường là từ 7 giờ 30 phút đến 16 giờ 30 phút. Chế độ nghỉ như trên tạo điều kiện cho viên chức có thời gian để phục hồi sức khỏe, nâng cao khả năng làm

việc, học tập nâng cao trình độ về chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ, vi tính... và tham gia các hoạt động khác (du lịch, hoạt động xã hội, làm thêm...). Trong khu vực hành chính nhà nước, nhìn chung không áp dụng chế độ xê dịch thời gian làm việc và chế độ thời gian làm việc không đầy đủ, do tính chất nhiệm vụ được thực hiện liên tục trong một ngày làm việc theo thời điểm và số giờ nhất định.

Trong khu vực sự nghiệp, đặc biệt là đối với các đơn vị sự nghiệp có thu có thể bố trí viên chức làm việc nhiều ca trong ngày. Các hình thức làm việc linh hoạt có thể áp dụng rộng rãi trong các đơn vị sự nghiệp, như trong các lĩnh vực y tế, giáo dục, đào tạo, nghiên cứu khoa học...

Hiện nay, để cung cấp các dịch vụ công theo yêu cầu của thị trường, các hình thức cung cấp dịch vụ liên tục trong ngày của các ngành y tế, đào tạo... phát triển nhanh. Do đó, mô hình làm việc xê dịch thời gian và mô hình thời gian làm việc không đầy đủ có thể áp dụng phổ biến đối với tất cả các viên chức khu vực sự nghiệp. Đây là một hướng quan trọng trong hoàn thiện tổ chức lao động viên chức khu vực sự nghiệp, nhằm sử dụng có hiệu quả hơn các tiềm tàng của nguồn nhân lực khu vực này. Đồng thời, sử dụng các hình thức làm việc này nhằm huy động thêm được lao động xã hội vào làm việc, góp phần làm giảm sức ép của cung lao động trên thị trường lao động. Lao động

loại này bao gồm như lao động làm việc theo các hợp đồng ngắn hạn, thời vụ trong các cơ sở y tế, cơ sở đào tạo, cơ quan nghiên cứu và phát triển...

VI. CẢI CÁCH HÀNH CHÍNH VÀ TỔ CHỨC LAO ĐỘNG TRONG KHU VỰC HÀNH CHÍNH SỰ NGHIỆP NHÀ NƯỚC

Cải cách hành chính có vai trò quan trọng đối với hoàn thiện tổ chức lao động trong các doanh nghiệp. Nó là một trong những biện pháp quan trọng để nâng cao hiệu quả phân công và hợp tác lao động, cải thiện các dòng thông tin nghiên cứu và quản lý, thúc đẩy hiệu quả các mặt hoạt động của khu vực hành chính - sự nghiệp.

Các nội dung cải cách hành chính khu vực hành chính - sự nghiệp liên quan đến các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động là:

- Hoàn thiện cơ cấu bộ máy của các đơn vị hành chính - sự nghiệp theo hướng hợp lý, hiệu quả.
- Thực hiện việc phân công chức năng, trách nhiệm rõ ràng giữa các cơ quan nhà nước theo ngành và theo cấp Trung ương, địa phương.
- Hoàn thiện cơ chế chính sách liên quan đến hoạt động của các đơn vị hành chính - sự nghiệp. Trong đó, nội dung quan trọng là rà soát sửa đổi, loại bỏ các quy định

chồng chéo, quy định cản trở, gây phiền hà cho các giao dịch hành chính, bổ sung các quy định mới cần thiết phù hợp với hành chính trong nền kinh tế thị trường.

- Hoàn thiện các thủ tục hành chính, đảm bảo hoạt động nhanh nhạy, hiệu quả.
- Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ công chức, viên chức, đảm bảo tính chuyên nghiệp. Đội ngũ công chức hành chính phải có năng lực cao, phẩm chất chính trị, tư tưởng đảm bảo và phải có các kỹ năng giải quyết các thủ tục hành chính không những của quốc gia mà cả thủ tục hành chính quốc tế.
- Áp dụng rộng rãi công nghệ thông tin, điện tử vào quản lý, nghiên cứu và các hoạt động cung ứng dịch vụ của khu vực hành chính sự nghiệp.
- Nghiên cứu áp dụng các công nghệ quản lý hiện đại của các nước phát triển vào khu vực hành chính - sự nghiệp nước ta.

Chương XI

**TỔ CHỨC CÔNG TÁC TỔ CHỨC LAO ĐỘNG
TRONG DOANH NGHIỆP**

I. BỘ PHẬN LÀM CÔNG TÁC TỔ CHỨC LAO ĐỘNG

Hoàn thiện tổ chức lao động trong doanh nghiệp nhằm khai thác mọi tiềm năng về sức người, sức của (nguyên nhiên vật liệu, nhà xưởng, máy móc, thiết bị, tiền vốn...) để phát triển sản xuất - kinh doanh, tăng năng suất lao động, không ngừng cải thiện đời sống vật chất tinh thần cho công nhân, viên chức, là nhiệm vụ, là trách nhiệm thường xuyên của những người quản lý doanh nghiệp.

Thực tế cho thấy muốn làm tốt công tác tổ chức lao động phải có bộ phận (hoặc người) chức năng (chuyên trách hoặc kiêm nhiệm) về công tác này, làm tham mưu đắc lực cho lãnh đạo thì các biện pháp tổ chức lao động mới được hình thành và đưa vào thực tế.

Kinh nghiệm thực tế ở các nước có nền công nghiệp phát triển cho thấy, để thực hiện chức năng này, trong các doanh nghiệp người ta lập các bộ phận chịu trách nhiệm

nghiên cứu, xây dựng các biện pháp tổ chức lao động, tổ chức sản xuất, định mức kỹ thuật lao động nằm trong “Ban nhân lực”. Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể là một vài người thực hiện chức năng này kiêm với các chức năng khác (lao động, tiền lương...). Trong các doanh nghiệp lớn có thể có “Ban tổ chức lao động - quản lý sản xuất - tiêu chuẩn để định mức lao động có căn cứ kỹ thuật”. Trong các Ban này thường được bố trí các viên chức kỹ sư - kỹ thuật, kỹ sư kinh tế... để phối hợp với các nhà sinh lý học, tâm lý học, cán bộ pháp chế... trong xây dựng các biện pháp tổ chức lao động, tổ chức sản xuất. Khuyến nghị về biên chế đã áp dụng ở một số nước về số lượng người lao công tác tổ chức lao động như sau:

Bảng XI.1. Biên chế người làm công tác tổ chức lao động chuyên trách ở một số nước

Số lượng công nhân, viên chức của doanh nghiệp, người	Tên gọi bộ phận tổ chức lao động	Số người trong bộ phận phục vụ TCLĐKH
Tới 600	Kỹ sư tổ chức lao động	1
Tới 1000	Tổ	3
Tới 1500	-	6
Tới 2000	-	8
Tới 3000	Phòng	10
Tới 4000	-	15
Trên 4000	-	20

Ở nước ta trước đây, Nhà nước có quy định tiêu chuẩn biên chế cho loại viên chức này, thường dựa trên đặc điểm của ngành sản xuất, loại hình sản xuất, số lượng người làm việc và phương pháp tiến hành. Hiện nay, trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp hoàn toàn được quyền chủ động trong bố trí người và thực hiện nhiệm vụ hoàn thiện tổ chức lao động trong các khâu sản xuất. Tuy nhiên, trong thực tế có không ít doanh nghiệp chưa bố trí đầy đủ viên chức làm công tác tổ chức lao động, định mức lao động. Tại các doanh nghiệp, kể cả doanh nghiệp lớn thường chỉ có một vài người hoặc một bộ phận nhỏ để theo dõi công tác tổ chức và định mức lao động. Việc xác định chức năng, nhiệm vụ cho viên chức làm công tác tổ chức lao động chưa đầy đủ, năng lực quản lý, thực hiện công tác tổ chức lao động còn có nhiều hạn chế so với yêu cầu nhiệm vụ của công tác này trong các doanh nghiệp.

Trong nền kinh tế thị trường, tính cạnh tranh khốc liệt của kinh doanh, công nghệ không ngừng được đổi mới do đó đòi hỏi các doanh nghiệp phải thường xuyên thực hiện các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động, tổ chức sản xuất. Trên cơ sở đó để đảm bảo cho những cân đối máy móc, thiết bị với lao động, lao động với vật tư tiền vốn, sự kết hợp lao động của hàng vạn lao động nhiều trình độ khác nhau với hàng loạt máy móc thiết bị, công

nghệ khác nhau, nhiều loại nguyên liệu khác nhau trong một dây chuyền sản xuất có sự vận hành thống nhất, đạt chi phí thấp nhất, với năng suất, chất lượng và hiệu quả sản xuất - kinh doanh cao nhất và nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường trong và ngoài nước. Điều đó có nghĩa là đòi hỏi trình độ tổ chức sản xuất, tổ chức lao động phải ngày càng được nâng cao. Tuy nhiên, trên thực tế còn có những lãnh đạo doanh nghiệp chưa nhận thức rõ điều này, chưa quan tâm đúng mực đến các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động. "Tổ chức lao động" từ lâu đã trở thành khoa học được giảng dạy và ứng dụng rộng rãi trong thực tế sản xuất - kinh doanh ở các nước tư bản phát triển. Và nó đã thực sự trở thành phương tiện, công cụ đắc lực để các nhà tư bản kinh doanh có hiệu quả trên phạm vi toàn cầu.

Vì vậy, trong sản xuất - kinh doanh hiện nay ở nước ta, đang cần thiết thúc đẩy phát triển công tác tổ chức lao động và cần giao cho những nhân viên hoặc bộ phận và viên chức có năng lực chịu trách nhiệm thực hiện chức năng này. Tùy thuộc vào quy mô, loại doanh nghiệp có thể giao nhiệm vụ này cho một số viên chức hoặc tổ chức thành bộ phận nằm trong phòng "Tổ chức nhân sự" hoặc phòng "Lao động - Tiền lương" do Giám đốc hoặc Phó giám đốc phụ trách chỉ đạo. Nhiệm vụ chủ yếu của những người, của bộ phận công tác này là: thường xuyên hoàn thiện tổ

chức lao động và quản lý sản xuất - kinh doanh, hoàn thiện định mức kỹ thuật trong công nhân và viên chức, cải tiến các hình thức và chế độ tiền lương, chế độ khuyến khích vật chất, trên cơ sở các thành tựu đạt được của khoa học và kỹ thuật, những kinh nghiệm giá trị cao, nhằm không ngừng tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả của sản xuất - kinh doanh.

Cơ cấu biên chế của bộ phận làm công tác tổ chức lao động và tiền lương tùy thuộc vào điều kiện, đặc điểm sản xuất của doanh nghiệp, cũng như khối lượng công việc cần thực hiện trong từng thời kỳ. Khối lượng công việc hoàn thiện tổ chức lao động trong doanh nghiệp phụ thuộc trước hết vào quy mô doanh nghiệp, công nghệ và tốc độ đổi mới công nghệ sử dụng, loại hình sản xuất - kinh doanh. Nhìn chung, trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa nên bố trí 1-2 nhân viên chịu trách nhiệm chuyên trách theo dõi, nghiên cứu chung, đối với các doanh nghiệp lớn và siêu lớn nên tổ chức thành ban hoặc phòng chuyên trách công tác tổ chức lao động - sản xuất và định mức với số người cần thiết.

Chức năng của Ban, phòng và các nhân viên này là:

- Chủ trì thực hiện nhiệm vụ xây dựng các dự án, biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động trong doanh nghiệp, thu hút công nhân, viên chức tham gia thực hiện các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động.

- Tiến hành các nghiên cứu, khảo sát nhằm phát hiện tình hình tổ chức lao động trong doanh nghiệp, tìm biện pháp để thường xuyên cải tiến tổ chức lao động trên cơ sở hoàn thiện những hình thức phân công và hợp tác lao động, tổ chức và phục vụ hợp lý nơi làm việc, cải thiện môi trường làm việc, áp dụng những phương pháp lao động hợp lý, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, nâng cao trình độ văn hoá và trình độ chuyên môn - kỹ thuật cho công nhân và viên chức, mở rộng phạm vi áp dụng và nâng cao trình độ định mức lao động trong công nhân và viên chức, áp dụng những hình thức và chế độ tiền lương. Hoàn thiện chế độ khuyến khích vật chất và tinh thần có hiệu quả nhất, đề cao kỷ luật lao động và mở rộng phong trào kích thích làm việc trong doanh nghiệp.

- Soạn thảo các tài liệu chỉ dẫn về phương pháp làm cơ sở cho xây dựng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động trong các phân xưởng, doanh nghiệp, tính toán hiệu quả áp dụng các dự án, biện pháp tổ chức lao động.

- Tham gia nghiên cứu xây dựng và áp dụng trong thực tế sản xuất các hướng dẫn, dự án, biện pháp về hoàn thiện tổ chức sản xuất và định mức lao động trong doanh nghiệp, ngành.

- Tham gia nghiên cứu, xây dựng các chương trình, dự án phát triển doanh nghiệp, đưa các biện pháp tổ

chức lao động vào các chương trình, dự án phát triển doanh nghiệp.

• Viên chức tổ chức lao động tham gia cùng với phòng kỹ thuật - công nghệ thực hiện việc xác định các chế độ máy móc, thiết bị, chế độ công nghệ... phục vụ cho việc xây dựng và hoàn thiện các mức lao động có căn cứ kỹ thuật, xây dựng các biện pháp tổ chức - kỹ thuật nhằm cơ khí hoá các khâu công việc nặng nhọc, độc hại, hợp lý hoá các phương pháp lao động, trang bị dụng cụ công nghệ và trang bị tổ chức lao động tính năng cao. Ngoài ra, các viên chức tổ chức lao động còn phải có quan hệ chặt chẽ với phòng Kế hoạch, phòng Tài vụ, Kế toán, Vật tư và Tiêu thụ sản phẩm trong việc xây dựng và áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động. Hoàn thiện tổ chức lao động, đưa đến tiết kiệm lao động, đòi hỏi phải không ngừng tuyển dụng, bố trí hợp lý và nâng cao trình độ của công nhân, viên chức, nên các viên chức tổ chức lao động cũng phải có mối liên hệ chặt chẽ với phòng Tổ chức cán bộ, phòng Đào tạo trong doanh nghiệp...

Để có thể thúc đẩy công nhân, viên chức thực hiện các biện pháp tổ chức lao động trong doanh nghiệp, cần có sự tham gia của các phân xưởng, tổ đội sản xuất - kinh doanh đối với các dự án, biện pháp về hoàn thiện tổ chức lao động. Đồng thời, cần phải đảm bảo quyền lợi của công

nhân, viên chức trong thực hiện các dự án, biện pháp tổ chức lao động, phải nâng cao năng suất lao động và tiền lương, thu nhập, cải thiện môi trường làm việc... của người lao động.

Về mặt tổ chức thường có những hình thức thúc đẩy công nhân, viên chức tích cực tham gia vào các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động như: thành lập các tổ công tác theo chuyên đề (tổ cải tiến tiền lương - tiền thưởng, tổ hoàn thiện định mức lao động, tổ hoàn thiện phân công hiệp tác lao động, cải thiện điều kiện lao động...) hoặc các Hội đồng (Hội đồng tổ chức lao động, sắp xếp lại biên chế, Hội đồng định mức lao động, Hội đồng môi trường lao động doanh nghiệp...), gồm những người có chuyên môn kỹ thuật, có nhiều kinh nghiệm, sáng kiến, am hiểu kỹ trong lĩnh vực này. Hội đồng hoạt động có tính chất tư vấn cho giám đốc và các Ban tổ chức lao động về các vấn đề như: phương hướng, đối tượng và thứ tự xem xét áp dụng các biện pháp chủ yếu nhất về hoàn thiện tổ chức lao động, xem xét những phương án đề nghị biện pháp cải thiện tổ chức lao động của công nhân, của các tổ sản xuất - kinh doanh...

Chức năng chính của các tổ công tác, Hội đồng này là:

• Phổ biến những kinh nghiệm trong nước và nước ngoài thuộc lĩnh vực này.

- Đề nghị về biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động trong các bộ phận sản xuất, phân xưởng và doanh nghiệp.
- Tham gia cùng với bộ phận chức năng tổ chức lao động trong việc lập các chương trình, dự án về các biện pháp tổ chức lao động trong doanh nghiệp.
- Tham gia kiểm tra thực hiện các biện pháp tổ chức lao động đã đề ra.

II. ĐÁNH GIÁ TRÌNH ĐỘ TỔ CHỨC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1. Khái niệm và nội dung

Đánh giá trình độ tổ chức lao động là xác định xem lao động của công nhân, viên chức trong doanh nghiệp với các điều kiện tổ chức - kỹ thuật cụ thể của sản xuất - kinh doanh được tận dụng hợp lý đến mức nào.

Để hoàn thiện tổ chức lao động trong doanh nghiệp, điều quan trọng là phân tích và đánh giá chính xác trình độ tổ chức lao động hiện tại của doanh nghiệp. Nhiệm vụ của phân tích là nghiên cứu trình độ tổ chức lao động hiện tại, so sánh với thực tiễn đạt được ở trong nước và nước ngoài, phát hiện những khâu yếu nhất trong công tác tổ chức lao động, quản lý sản xuất, trên cơ sở đó xây dựng, áp

dụng các biện pháp cho phép lao động của công nhân thực hiện thuận lợi, có năng suất, hứng thú và đạt hiệu quả kinh tế - xã hội cao.

Trong các doanh nghiệp có nhiều hướng phân tích khác nhau, nhưng nói chung đều theo những nội dung sau đây:

- Phân tích sự tiến bộ (trình độ) của công nghệ sản xuất sản phẩm.
- Phân tích cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, chức năng và mối quan hệ giữa các bộ phận cấu thành trong doanh nghiệp.
- Phân tích sự ổn định về nhịp độ hoạt động của các bộ phận sản xuất - kinh doanh, các giai đoạn của quá trình sản xuất - kinh doanh.
- Phân tích độ dài của chu kỳ sản xuất - kinh doanh.
- Đánh giá trình độ phục vụ sản xuất - kinh doanh (chất lượng, kịp thời, đồng bộ...), khả năng cải tiến tổ chức phục vụ sản xuất - kinh doanh do tập trung hoá, chuyên môn hoá công việc phục vụ sản xuất - kinh doanh.
- Trình độ của các hình thức phân công và hợp tác lao động đang áp dụng ở các phân xưởng, bộ phận sản xuất - kinh doanh.

- Trình độ tổ chức nơi làm việc (chuyên môn hoá, trang bị, bố trí nơi làm việc...).
- Công việc vận chuyển trong doanh nghiệp (giữa các phân xưởng, trong từng phân xưởng...), việc sử dụng các phương tiện, vận chuyển, các loại bao bì, thùng đựng đang được sử dụng.
- Hệ thống kho tàng, cơ khí hoá công việc bốc xếp, nhập kho, bảo quản, phân phát vật tư.
- Công việc điều độ sản xuất - kinh doanh hàng ngày.
- Dự trữ cần thiết cho sản xuất - kinh doanh nhằm đảm bảo cho sản xuất - kinh doanh hoạt động được nhịp nhàng, liên tục.
- Chế độ làm việc và nghỉ ngơi.
- Điều kiện vệ sinh phòng bệnh, an toàn lao động và thẩm mỹ sản xuất.
- Trình độ định mức lao động (phương pháp định mức lao động, số chất lượng mức xây dựng, đánh giá chất lượng mức...).
- Dịch vụ cho người lao động trong doanh nghiệp (nước uống, nhà ăn, nhà tắm...).
- Các chế độ khuyến khích vật chất và tinh thần người lao động.

- Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ thành thạo cho công nhân, viên chức trong doanh nghiệp.
- Khen thưởng, kích thích làm việc và kỷ luật lao động trong doanh nghiệp.
- Sự ổn định và biến động của đội ngũ công nhân, viên chức trong doanh nghiệp.
- Mối quan hệ tập thể trong doanh nghiệp.

2. Hệ thống các chỉ tiêu đánh giá trình độ tổ chức lao động

Trên cơ sở phân tích, cho phép có thể lượng hoá việc đánh giá trình độ tổ chức đạt được, bằng cách tính các hệ số thể hiện trình độ phát triển từng mặt của tổ chức lao động, ở từng bộ phận và tổng hợp thành hệ số chung từng mặt của nhiều bộ phận, hay hệ số chung của nhiều mặt. Theo cách đánh giá này, trình độ tổ chức lao động trong doanh nghiệp là đại lượng tương đối và chỉ số bằng số của mỗi chỉ tiêu được đánh giá bằng hệ số có khoảng cách từ 0 đến 1,0 càng tiến đến gần 1.0 là biểu thị tổ chức lao động hợp lý nhất. Các chỉ tiêu đánh giá có thể đảm bảo cho việc thực hiện các công việc sau đây:

- Đánh giá định kỳ trình độ tổ chức lao động và quản lý trong mọi bộ phận của doanh nghiệp.

- Thể hiện sự phù hợp của từng yếu tố tổ chức lao động với những thành tựu mới nhất của khoa học và công nghệ.

- Lập kế hoạch về trình độ tổ chức khoa học theo từng thời kỳ phù hợp với kế hoạch tài chính, công nghệ của doanh nghiệp.

- Xác định ảnh hưởng của sự thay đổi trình độ tổ chức lao động đối với kết quả của hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp.

Sau đây là hệ thống các chỉ tiêu sử dụng trong đánh giá trình độ tổ chức lao động ở các doanh nghiệp:

• *Hệ số phân công lao động (K_{pc}):* thể hiện mức độ chuyên môn hoá công nhân được tính như sau:

$$K_{pc} = 1 - \frac{\Sigma T_{K_{SX}}}{T_{ca}} ; \text{ nếu phân tích ở một nơi làm việc}$$

$$\text{hay } K_{pc} = 1 - \frac{\Sigma t_{K_{SX}}}{T_{ca} \times n} ; \text{ nếu phân tích nhiều nơi làm việc (phân xưởng, bộ phận sản xuất, kinh doanh...)}$$

Trong đó:

T_{ca} : Là thời gian của một ca làm việc (giờ, phút)

$\Sigma T_{K_{SX}}$: Là tổng thời gian mà một hay nhiều người công nhân làm công việc không sản xuất (không phải nhiệm vụ được phân công).

n : Số lượng công nhân ở bộ phận nghiên cứu.

Ví dụ: cho $n = 15$ người; $T_{ca} = 480$ phút

$$t_{K_{SX}} = 420 \text{ ph thì } K_{pc} = 1 - \frac{420}{480 \times 15} = 0,94$$

Hệ số phân công lao động (K_{pc}) thể hiện trình độ chuyên môn hoá của công nhân. Nếu công nhân hoàn thành một công việc nào đó không phù hợp với bậc lương, với bản thuyết minh về mức, với phiếu định mức và phiếu công nghệ thì công việc đó thuộc loại không bản chất.

Khi xét vấn đề phân công lao động hợp lý, khắc phục sự hao phí thời gian làm việc không sản xuất, hệ số phân công lao động có thể xác định theo số liệu của việc thực hiện nguyên công, như bậc thợ, phiếu công nghệ và các tài liệu khác... hoặc bằng cách quan sát trực tiếp.

• *Hệ số hợp tác lao động (K_{ht})* được tính như sau:

$$K_{ht} = 1 - \frac{T_{lppv}}{T_{ca}}$$

Trong đó:

T_{lppv} : Là thời gian lãng phí của công nhân do phục vụ nơi làm việc chưa tốt (chưa đầy đủ, kịp thời).

Ví dụ: Cho $T_{lppv} = 96$ ph; $T_{ca} = 480$ ph

$$\text{thì } K_{ht} = 1 - \frac{96}{480} = 0,8$$

• Các hệ số của trình độ tổ chức và phục vụ nơi làm việc: phân tích trình độ tổ chức và phục vụ nơi làm việc bao gồm những nghiên cứu phân tích việc bố trí, việc trang bị đầy đủ, hợp lý các trang thiết bị dụng cụ đồ gá cho nơi làm việc, tư thế làm việc bảo đảm nguyên vật liệu, dụng cụ cho nơi làm việc... Các chỉ tiêu để đánh giá là:

- Hệ số trang bị nơi làm việc (K_{tb}) được tính như sau:

$$K_{tbnlv} = \frac{S_{tbtt}}{S_{tbtc}}$$

$$\text{hoặc } K_{tbnlv} = \frac{B'_1 + B'_2 + \dots + B'_n}{B}$$

Trong đó:

S_{tbtt} : Số lượng đơn vị trang bị được thực tế dùng ở nơi làm việc.

S_{tbtc} : Số lượng đơn vị trang bị mà tiêu chuẩn quy định phải trang bị đủ cho nơi làm việc.

$B'_1; B'_2 \dots B'_n$: Các bước công việc được thực hiện bằng những dụng cụ chuyên dùng.

B: Tổng các bước công việc ở bộ phận nghiên cứu.

Ví dụ: $S_{tbtt} = 20$; $S_{tbtc} = 26$

$$K_{tbnlv} = \frac{20}{26} = 0,77$$

- Hệ số trình độ tổ chức nơi làm việc (K_{tenlv}) thể hiện sự phù hợp giữa tổ chức nơi làm việc trong doanh nghiệp, phân xưởng, bộ phận sản xuất - kinh doanh, với thiết kế mẫu nơi làm việc hoặc theo quy định về nơi làm việc, bảo đảm hoàn thành công việc với hao phí thời gian hợp lý, K_{tenlv} được tính như sau:

$$K_{tenlv} = \frac{N_m}{N_c} \quad \text{hoặc} \quad K_{tenlv} = \frac{N_c - N_{cdb}}{N_c}$$

Trong đó:

N_m : Số nơi làm việc được tổ chức theo thiết kế mẫu hoặc theo quy định.

N_c : Số nơi làm việc nói chung trong bộ phận nghiên cứu (công đoạn, phân xưởng, doanh nghiệp...).

N_{ct} : Số nơi làm việc tổ chức còn chưa đảm bảo.

Ví dụ: $N_m = 125$; $N_c = 780$; $N_{ct} = 655$

$$K_{tcnlv} = \frac{125}{780} = 0,16 \text{ hay } K_{tcnlv} = \frac{780 - 655}{780} = 0,16$$

- Hệ số phục vụ nơi làm việc (K_{pvnlv}) lấy theo hệ số hợp tác lao động (K_{ht}) như đã trình bày.

Trong các doanh nghiệp người ta còn sử dụng hệ số phục vụ nơi làm việc bằng phương pháp lấy tỷ lệ giữa số nơi làm việc được tổ chức phục vụ kịp thời (N_{pvkt}) (phôi liệu, dụng cụ, bán thành phẩm, các trang bị, chứng từ kỹ thuật...) trên tổng số nơi làm việc nói chung của bộ phận nơi làm việc nghiên cứu (N_{ch}).

$$\text{Ở đây: } K_{pvnlv} = \frac{N_{pvkt}}{N_{ch}}$$

Phân tích, đánh giá các phương pháp lao động hợp lý nhằm phát hiện trình tự hợp lý thực hiện các bộ phận của công việc, trên cơ sở đó tối ưu hoá vùng làm việc, hoàn thiện phương pháp làm việc. Các phương pháp nghiên cứu thường dùng là: chụp ảnh, quay phim, bấm giờ, ghi sóng...

• Hệ số hợp lý hoá phương pháp lao động (K_{ppld}): Biểu thị mức độ sử dụng thời gian ngày làm việc của người lao động để hoàn thành công việc nào đó và được tính như sau:

$$K_{ppld} = 1 - \frac{(t_{tb} = t_{tbhl}) \times L}{T_{ca} \times n}$$

Trong đó:

t_{tb} : Thời gian trung bình để hoàn thành một công việc của tất cả người lao động thuộc bộ phận nghiên cứu.

t_{tbhl} : Thời gian trung bình để thực hiện công việc của những người lao động có phương pháp lao động hợp lý thuộc bộ phận nghiên cứu.

n : Số lượng người lao động thuộc bộ phận nghiên cứu.

L : Số lần lặp lại của công việc (bước công việc).

Ví dụ: Cho $t_{tb} = 12$ ph; $t_{tbhl} = 8$ ph; $n = 15$ ng; $L = 360$

Thì:

$$K_{pplđ} = 1 - \frac{(12 - 8) \times 360}{480 \times 15} = 0,8$$

Hệ số hợp lý hoá phương pháp lao động cũng có thể tính dựa vào các số liệu báo cáo về thực hiện mức sản lượng của bộ phận được nghiên cứu như sau:

$$K_{pplđ} = 1 - \frac{(n_{khtđm} \times q_1) + (n_{htđm} \times q_2)}{n \times K_{htđm}}$$

Trong đó:

$n_{khtđm}$: Số lượng người lao động không hoàn thành định mức sản phẩm trong bộ phận người lao động được nghiên cứu.

$n_{htđm}$: Số lượng người lao động hoàn thành định mức sản phẩm dưới mức trung bình trong bộ phận người lao động được nghiên cứu.

q_1, q_2 : Tỷ lệ mức chênh lệch không hoàn thành và hoàn thành dưới mức lao động trung bình, so với mức hoàn thành trung bình của bộ phận người lao động được nghiên cứu.

n : Tổng số người lao động của bộ phận người lao động được nghiên cứu.

$K_{htđm}$: Hệ số hoàn thành định mức trung bình.

Ví dụ: Cho $n = 500$ người, $K_{htđm} = 135$; $n_{khtđm} = 40$ người, % hoàn thành mức sản lượng của nhóm công nhân này là 95%; $n_{htđm} = 200$ người, % hoàn thành mức của nhóm này là 120%.

$$\text{Như vậy: } q_1 = \frac{135 - 95}{135} = 0,3$$

$$q_2 = \frac{135 - 120}{135} = 0,11$$

$$\text{và } K_{pplđ} = 1 - \frac{(40 \times 0,3) + (200 \times 0,11)}{500 \times 1,35} = 0,95$$

Trong sản xuất hàng loạt nhỏ và đơn chiếc hệ số hợp lý hoá phương pháp lao động được xác định theo công thức sau:

$$K_{pplđ} = 1 - \frac{\Sigma t_{đm} \times K_{htt} - \Sigma t_{đm}}{\Sigma t_{tt}}$$

Trong đó:

Σt_{dm} : Tổng thời gian hao phí theo định mức để hoàn thành khối lượng sản phẩm (giờ - mức).

Σt_{tt} : Tổng thời gian hao phí thực tế hoàn thành khối lượng sản phẩm (tổng thời gian ca làm việc trừ thời gian lãng phí).

K_{htdm} : Hệ số hoàn thành định mức của nhóm công nhân thực hiện mức trên trung bình.

Ví dụ: Phân xưởng có 30 công nhân, hoàn thành trong ca 600 sản phẩm, mức thời gian làm một sản phẩm là 15ph. Thực hiện mức trung bình của tất cả công nhân phân xưởng là 140%. Mức thực hiện trung bình của những người đạt mức trên trung bình là 154%; thời gian lãng phí trong ca là 10% T_{ca} :

Như vậy: $\Sigma t_{dm} = 15 \times 600 = 9000\text{ph}$

$$K_{htt} = \frac{154}{140} = 1,1$$

$\Sigma t_{tt} = (30 \times 480) \times 0,9 = 12960 \text{ ph}$

$$K_{ppld} = 1 - \frac{(9000 \times 1,1) - 9000}{12960} = 0,93$$

• *Hệ số điều kiện lao động*: Đặc trưng cho sự phù hợp giữa điều kiện lao động thực tế và điều kiện tiêu chuẩn. Phân tích và đánh giá các điều kiện lao động là nghiên cứu so sánh mức độ phù hợp của môi trường sản xuất - kinh doanh về các yếu tố tâm sinh lý, vệ sinh phòng bệnh, thẩm mỹ lao động với các điều kiện tiêu chuẩn được quy định. Nhưng trong thực tế không phải tất cả những yếu tố của điều kiện lao động đều có thể lượng hoá được hết, mà chỉ lượng hoá được một số yếu tố:

Chỉ tiêu để đánh giá tổng quát trình độ của điều kiện lao động được xác định như sau:

$$K_{dk} = \sqrt[n]{a_1 a_2 \dots a_n}$$

Trong đó:

$a_1, a_2 \dots a_n$: Là các chỉ số phù hợp của điều kiện thực tế so với điều kiện tiêu chuẩn theo từng yếu tố (nhiệt độ, soi sáng, tiếng ồn...).

n : Số lượng các yếu tố đặc trưng cho điều kiện lao động.

Các giá trị của a được xác định như sau:

$$a = \frac{D_{tt}}{D_{tc}}$$

Trong đó: D_{tt} , D_{tc} : Là trị số của điều kiện lao động theo thực tế và tiêu chuẩn tính theo một đơn vị đo lường nhất định.

Trong những trường hợp các chỉ tiêu thực tế (như tiếng ồn, độ chứa bụi và các vật chất có hại khác trong môi trường không khí...) vượt quá trị số tiêu chuẩn, do đó làm cho điều kiện lao động xấu đi, hệ số phù hợp điều kiện lao động thực tế với điều kiện lao động tiêu chuẩn xác định bằng số nghịch đảo theo công thức:

$$\text{Nếu: } D_{tt} > D_{tc} \text{ thì } a = \frac{D_{tc}}{D_{tt}}$$

n : Là số lượng yếu tố phản ánh của điều kiện lao động.

Ví dụ: Trong phân xưởng có 100 nơi làm việc người ta tiến hành đo độ chiếu sáng ở từng nơi làm việc, trong đó có 25 nơi dùng đèn bóng 50 lux, mà tiêu chuẩn quy định phải dùng đèn 70 lux; 45 nơi dùng đèn 70 lux, tiêu chuẩn quy định là 300 lux các nơi còn lại dùng đèn 100 lux, tiêu chuẩn quy định là 170 lux, như vậy hệ số chiếu sáng ở đây là (K_{cs}):

$$a_1 = \frac{(25 \times 50) + (45 \times 170) + (30 \times 100)}{(25 \times 70) + (45 \times 300) + (30 \times 150)} = 0,6$$

Tương tự tính hệ số các yếu tố khác. Chẳng hạn a_1 (hệ số chiếu sáng) là 0,6; a_2 (hệ số nhiệt độ) = 0,9; a_3 (độ hơi) = 1,0; a_4 (độ ồn) = 0,7...

ta có:

$$K_{dk} = \sqrt[4]{0,6 \times 0,9 \times 1,0 \times 0,7} = 0,62$$

Trong các doanh nghiệp người ta còn dùng: hệ số an toàn lao động và hệ số khả năng lao động của công nhân viên chức (K_{atld} và K_{knld}) được tính như sau:

$$K_{atld} = 1 - \frac{N_{ct}}{C_{ds} \times \Phi} \quad \text{hoặc} \quad K_{atld} = 1 - \frac{N_{ctt}}{100}$$

$$K_{knld} = 1 - \frac{N_{ctb}}{C_d \times \Phi}$$

Trong đó:

N_{ct} : Số ngày nghỉ do bị chấn thương trong năm.

N_{ctt} : Số ngày nghỉ do bị chấn thương tính trên 100 người lao động.

N_{ctb} : Số ngày nghỉ do bị chấn thương và bị bệnh trong năm (theo số liệu báo cáo).

C_{ds} : Số lượng người lao động bình quân trong danh sách (người).

Φ : Quỹ thời gian làm việc của một người lao động trong năm (ngày)

• *Hệ số định mức lao động*: Phân tích đánh giá trình độ định mức lao động nhằm xác định phạm vi, mức độ mở rộng diện định mức, đánh giá chất lượng mức hiện hành, so sánh mức độ hoàn thành mức giữa các cá nhân, tổ nhóm hoặc đơn vị với nhau, phát hiện những nguyên nhân không hoàn thành mức, trên cơ sở đó đề ra những biện pháp sửa đổi mức. Trình độ định mức lao động được đánh giá qua Hệ số định mức lao động (K_{dm}) và được tính như sau:

$$K_{dm} = \frac{C_{dm}}{C_{nld}} \times K_{cd}$$

Trong đó:

C_{dm} : Là số lượng người lao động (bao gồm người lao động làm theo lương sản phẩm và lương thời gian) mà lao động của họ được định mức (người).

C_{nld} : Số người lao động trong đơn vị xem xét (người).

K_{cd} : Hệ số cường độ của mức (mức thời gian, mức phục vụ...):

$$K_{cd} = R_1 K'_{cd} + R_2 K''_{cd}$$

Trong đó:

R_1 và R_2 : Là tỷ trọng số người lao động làm theo lương sản phẩm và tỷ trọng số người lao động làm theo lương thời gian trong tổng số người lao động xem xét của đơn vị.

K'_{cd} , K''_{cd} : Là hệ số cường độ của mức sản lượng (khi làm lương sản phẩm) và mức phục vụ (khi làm lương thời gian).

$$K'_{cd} = \frac{100}{100 + V} \quad \text{và} \quad K''_{cd} = \frac{100}{100 + V'}$$

Trong đó:

V : Là % hoàn thành mức sản lượng của những người lao động làm theo lương sản phẩm.

V' : Là % hoàn thành mức phục vụ của những công nhân làm theo lương thời gian.

$$V = \frac{M_{qd}}{M_{tt}} \times 100 - 100$$

Trong đó: M_{qd} : Số lượng đơn vị phục vụ (máy móc, nơi làm việc...) trung bình quy định cho 1 người lao động phải phục vụ.

M_{tt} : Số lượng đơn vị phục vụ mà thực tế trung bình một người lao động đã phục vụ.

Ví dụ: Trong phân xưởng có $C_{nld} = 500$ lao động, trong đó có 300 lao động làm theo lương sản phẩm và 200 lao động làm theo lương thời gian. Số người lao động làm việc theo định mức là $C_{dm} = 400$ người. Như vậy:

$$R_1 = \frac{300}{500} = 0,6$$

$V = 120\%$ và $V' = 135\%$.

$$R_2 = \frac{200}{500} = 0,4$$

$$K'_{cd} = \frac{100}{100 + 20} = 0,83; \quad K''_{cd} = \frac{100}{100 + 35} = 0,74$$

$$\text{và } K_{cd} = (0,6 \times 0,83) + (0,4 \times 0,74) = 0,80$$

$$\text{Ta có: } K_{dm} = \frac{400}{500} \times 0,80 = 0,64$$

Trong thực tế người ta còn dùng các hệ số định mức có căn cứ kỹ thuật để đánh giá trình độ định mức, bằng cách lấy tổng số người lao động làm theo định mức có căn cứ kỹ thuật chia cho tổng số người lao động làm theo định mức lao động các loại nói chung.

Ngoài ra người ta còn dùng hệ số hoàn thành mức của từng người, từng bộ phận sản xuất, phân xưởng để đánh giá trình độ định mức của doanh nghiệp.

• *Phân tích đánh giá trình độ kỷ luật lao động*: Việc phân tích này cho thấy mức độ của những vi phạm kỷ luật và nguyên nhân để tìm ra những hình thức và biện pháp khắc phục. Chỉ tiêu thể hiện trình độ kỷ luật lao động thể hiện qua hệ số kỷ luật lao động và được tính như sau:

Hệ số kỷ luật lao động (K_{kl}) được xác định dựa theo các tài liệu về thời gian lãng phí trong ca do vi phạm kỷ luật lao động (bỏ nơi làm việc...) và lãng phí do vắng mặt trọn ngày, theo công thức:

$$K_{kl} = \left(1 - \frac{\Sigma t_{lpc}}{T_{ca} \times n}\right) \times \left(1 - \frac{\Sigma t_{lpt}}{\Phi \times n_1}\right)$$

Trong đó:

Σt_{lpc} : Tổng số thời gian lãng phí trong ca do vi phạm kỷ luật lao động (phút).

Σt_{lpt} : Tổng số thời gian lãng phí do vắng mặt trọn ngày (người).

T_{ca} : Thời gian ca làm việc (giờ, phút).

Φ : Quỹ thời gian làm việc của một người lao động trong một khoảng thời gian làm việc (đơn vị tính là ngày).

n : Số lượng người lao động được nghiên cứu (được chụp ảnh...).

n_1 : Số lượng người lao động của bộ phận (đơn vị).

Ví dụ: cho $n = 50$ người; $n_1 = 50$ người.

$\Sigma t_{lpc} = 120$ phút; $t_{lpt} = 5$ ngày/tháng

$T_{ca} = 480$ phút; $\Phi = 24$ ngày/tháng

$$K_{kl} = \left(1 - \frac{120}{480 \times 50}\right) \left(1 - \frac{5}{24 \times 50}\right) = 0,93$$

• Ngoài các chỉ tiêu chủ yếu để lượng hoá đánh giá trình độ tổ chức lao động kể trên người ta còn dùng bổ sung các hệ số sau đây:

- Hệ số sử dụng trình độ thành thạo của công nhân (K_{th})

$$K_{th} = \frac{B_{cn}}{B_{nld}}$$

Trong đó:

B_{nld} : Là cấp bậc bình quân của người lao động.

B_{cv} : Cấp bậc bình quân của công việc.

Nếu cấp bậc bình quân của người lao động cao hơn cấp bậc công việc thì công thức tính theo dạng ngược lại là:

$$K_{th} = \frac{B_{cv}}{B_{nld}}$$

Ví dụ: $B_{th} = 2,8$; $B_{nld} = 3,1$; $K_{th} = \frac{2,8}{3,1} = 0,90$.

- Hệ số bận việc của người lao động (K_{bv}):

$$K_{bv} = \frac{t_{bv}}{T_{ca} \times n}$$

Trong đó:

Σt_{bv} : Tổng thời gian bận việc của người lao động (theo dõi, điều khiển máy, thời gian làm những công việc bằng tay...), phút.

T_{ca} : Thời gian của ca làm việc.

n : Số lượng người lao động của bộ phận (đơn vị) được nghiên cứu.

- Hệ số phục vụ nhiều máy (K_{nm}), tính theo công thức sau đây:

$$K_{nm} = \frac{M_{tt}}{M_{qd}}$$

Trong đó:

M_{tt} : Số lượng máy mà một công nhân thực tế phục vụ.

M_{qd} : Số lượng máy được quy định một công nhân phải phục vụ.

Ví dụ: $M_{qd} = 6,5$ chiếc; $M_{tt} = 4,5$ chiếc.

$$K_{nm} = \frac{4,5}{6,5} = 0,69.$$

• Trình độ tổ chức lao động của một bộ phận, phân xưởng:

Để đánh giá trình độ tổ chức lao động ở toàn bộ một bộ phận (phân xưởng) trong doanh nghiệp dùng hệ số tổng quát, tính như sau:

$$K_{bp(px)} = \sqrt[n]{K_1 \times K_2 \times K_3 \times \dots \times K_n}$$

Trong đó:

$K_{pb(px)}$: Hệ số trình độ tổ chức lao động ở bộ phận sản xuất hay phân xưởng.

K_1, K_2, \dots, K_n : Trị số bằng số đạt được của các hệ số chủ yếu (theo từng yếu tố).

Ví dụ: Một công đoạn sản xuất có các chỉ tiêu đặc trưng cho trình độ tổ chức như sau: $K_{pc} = 0,97$; $K_{ht} = 0,9$; $K_{pv} = 0,5$; $K_{dk} = 0,62$; $K_{dm} = 0,64$; $K_{kl} = 0,93$

Thay vào công thức ta có:

$$K_{bp} = \sqrt[6]{0,97 \times 0,9 \times 0,5 \times 0,62 \times 0,64 \times 0,93}$$

Lấy lôgarit hai vế ta được:

$$\begin{aligned} \log k_{bp} &= \frac{\log 0,97 + \log 0,9 + \log 0,5 + \log 0,62 + \log 0,64 + \log 0,93}{6} \\ &= 1,8670 \Rightarrow K_{bp} = 0,74 \end{aligned}$$

• **Trình độ tổ chức lao động của doanh nghiệp (K_{dn})**

Trình độ tổ chức lao động của doanh nghiệp (gồm nhiều bộ phận, phân xưởng) được xác định như đại lượng trung bình, theo trọng số bình quân gia quyền, các hệ số chung thể hiện trình độ tổ chức lao động của các bộ phận (phân xưởng) (K_{pxi}) trong doanh nghiệp với số lượng người lao động của các bộ phận (C_{pxi}) được tính như sau:

$$K_{zn} = \frac{\sum (K_{pxi} \times C_{pxi})}{\sum C_{pxi}}$$

Ví dụ: Trong xí nghiệp có 3 phân xưởng, phân xưởng A có số công nhân (C_{pxA}) là 200 người, trình độ tổ chức lao động (K_{pxA}) = 0,74; Phân xưởng B có C_{pxB} = 150 người; K_{pxB} = 0,70; Phân xưởng C có C_{pxC} = 120 người; K_{pxC} = 0,75

Ta có hệ trình độ lao động chung của 3 phân xưởng như sau:

$$K_{zn} = \frac{(0,74 \times 200) + (0,70 \times 50) + (0,75 \times 20)}{200 + 50 + 20} = 0,73$$

Dựa vào chỉ tiêu đánh giá trình độ tổ chức lao động của thời kỳ thực hiện so với thời kỳ báo cáo, người ta có thể

phân tích ảnh hưởng của nó đến tăng năng suất lao động như sau:

$$W_t = (K_{tcth} - K_{tcbc}) 100$$

Trong đó:

W_t : % tăng năng suất lao động.

K_{tcth} : Hệ số trình độ tổ chức lao động thời kỳ thực hiện.

K_{tcbc} : Hệ số trình độ tổ chức lao động của thời kỳ báo cáo.

Ví dụ: Trong quý I của năm kế hoạch, do áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động nên các hệ số phân tích theo từng mặt được tăng lên so với quý IV năm báo cáo như sau:

	Hệ số kỳ báo cáo	Hệ số kỳ kế hoạch
K_{pc}	0,97	0,99
K_{ppld}	0,90	0,95
K_{dm}	0,64	0,80

Tăng năng suất lao động do tăng các hệ số riêng biệt của tổ chức lao động sẽ là:

$$W_{pc} = (0,99 - 0,97) 100 = 2\%$$

$$W_{pplđ} = (0,95 - 0,90) 100 = 5\%$$

$$W_{đm} = (0,80 - 0,64) 100 = 16\%$$

Tăng năng suất lao động do tăng các hệ số trình độ tổ chức lao động nói chung là:

$$W_t = W_{pc} + W_{pplđ} + W_{đm} = 2 + 5 + 16 = 23\%$$

III. PHƯƠNG PHÁP HOÀN THIỆN TỔ CHỨC LAO ĐỘNG

Hoàn thiện tổ chức lao động được chia thành ba giai đoạn: nghiên cứu tổ chức lao động hiện tại, xây dựng các biện pháp tổ chức lao động và áp dụng.

1. Nghiên cứu tổ chức lao động hiện tại

Nghiên cứu tổ chức lao động hiện tại bao gồm các công việc sau đây:

- Phân tích lao động sản xuất - kinh doanh về mặt kinh tế - kỹ thuật.
- Xác định phương hướng chủ yếu, đối tượng và trình tự các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động.
- Lập chương trình nghiên cứu.
- Nghiên cứu và phân tích tình hình tổ chức lao động ở đối tượng đã chọn.

• Nghiên cứu thành tựu khoa học - công nghệ và thực tiễn trong phạm vi tổ chức lao động để vận dụng vào các điều kiện của đối tượng nghiên cứu.

• Nghiên cứu đối tượng (máy móc, thiết bị, trang bị nơi làm việc...) cùng với người lao động theo chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật cần thiết.

• Thu thập các đề nghị về hoàn thiện tổ chức lao động và phân tích.

• Đề ra các nhiệm vụ xây dựng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động ở đối tượng đã chọn.

Việc phân tích khả năng tăng năng suất lao động về mặt kinh tế - kỹ thuật dựa trên cơ sở các phương pháp phân tích hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm việc phân tích số lượng lao động, thành phần và hoạt động của họ, quan hệ giữa lao động sản xuất - kinh doanh và lao động phụ trợ, năng suất lao động (theo giờ, ngày, tháng và năm), việc sử dụng thời gian làm việc, hoàn thành mức sản phẩm, trình độ kỷ luật lao động và sự phát triển của khuyến khích vật chất, tinh thần và kích thích làm việc. Trong đó, nội dung quan trọng là phân tích việc sử dụng quỹ tiền lương và hiệu quả của hệ thống khuyến khích vật chất.

Phân tích khả năng tăng năng suất lao động trong quá trình nghiên cứu tổ chức lao động bao gồm không

những các chỉ tiêu của doanh nghiệp, phân xưởng, công đoạn, mà cả những chỉ tiêu của tổ sản xuất, nơi làm việc và nghiên cứu sự tương quan giữa các nhân tố chủ yếu quyết định trình độ năng suất lao động cũng như các chỉ tiêu có liên quan gián tiếp.

Trên cơ sở phân tích về kinh tế - kỹ thuật người ta xác định phương hướng chủ yếu, có hiệu quả nhất của các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động, quy định các bộ phận sản xuất - kinh doanh là đối tượng áp dụng các biện pháp tổ chức lao động, nêu lên sơ bộ trình tự tiến hành các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động ở doanh nghiệp, phân xưởng và công đoạn sản xuất - kinh doanh.

Sự phân tích tổ chức lao động ở một đối tượng bao gồm việc lập bảng liệt kê các vấn đề đặc trưng cho các điều kiện cần thiết chủ yếu về kinh tế và tổ chức của việc nghiên cứu và áp dụng các biện pháp tổ chức lao động, trong đó bao gồm sự phân tích đối tượng, xác định mục đích của công việc, giới hạn phạm vi không gian, phí tổn cố định cho việc tiến hành và xác định sơ bộ mức độ hiệu quả kinh tế.

Để nghiên cứu tổ chức lao động hiện tại một cách có kết quả, cần phải có sự thông tin về thiết bị, bảo đảm dụng cụ, bố trí nơi làm việc, điều kiện và đặc điểm chung của các phương pháp thực hiện công việc, nguyên vật liệu và

chi tiết máy... Để có được số liệu này người ta dùng các tài liệu kỹ thuật và định mức, bảng thống kê, biên bản và dùng các máy ghi (như máy quay phim, máy ghi dao động...) hoặc tiến hành đo lường và quan sát trực tiếp (bấm giờ, chụp ảnh giờ làm việc).

Mức độ hiệu quả kinh tế của một phương pháp nghiên cứu đối với một đối tượng cụ thể sẽ cho ta thấy rõ việc lựa chọn phương pháp đó có hợp lý hay không. Trong nghiên cứu cần thiết tập hợp các cán bộ chuyên môn các ngành nghề khác nhau (cán bộ kinh tế, định mức, công nghệ, thiết kế, sinh lý học, tâm lý học...).

Giai đoạn sau của công việc là phân tích tổ chức lao động ở các đối tượng đã xác định rõ. Nội dung và trình tự của công việc phân tích tổ chức lao động phụ thuộc đặc điểm các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động. Trên cơ sở công việc đã tiến hành, để xây dựng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động cần đề ra nhiệm vụ kỹ thuật. Các nhiệm vụ kỹ thuật bao gồm:

- Cơ sở của việc nghiên cứu.
- Đặc điểm tóm tắt của tổ chức lao động hiện tại.
- Đề nghị các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động
- Bảng liệt kê các phân xưởng và các bộ phận công tác.

- Chi phí ước lượng cho việc tiến hành các biện pháp kể trên và các số liệu về hiệu quả kinh tế.

Nhiệm vụ kỹ thuật đã xây dựng được “Hội đồng tổ chức lao động - định mức lao động - tổ chức sản xuất” của doanh nghiệp xem xét và kỹ sư trưởng duyệt.

2. Xây dựng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động và áp dụng

Nhiệm vụ xây dựng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động bao gồm xây dựng các biện pháp về kỹ thuật và biện pháp thực hiện.

Xây dựng các biện pháp kỹ thuật bao gồm những công việc chủ yếu sau đây:

- Nghiên cứu cách giải quyết của dự án về đảm bảo các yêu cầu của tổ chức lao động đối với các mặt kinh tế, khoa học lao động, tâm sinh lý học và xã hội học ở nơi làm việc.
- Nghiên cứu các quyết định chủ yếu để lựa chọn trang bị công nghệ và tổ chức nơi làm việc.
- Soạn ra các yêu cầu kỹ thuật và tổ chức để nghiên cứu các trang bị kỹ thuật.
- Nghiên cứu sơ đồ tổ chức của việc phục vụ nơi làm việc và cách giải quyết của dự án đối với từng chức năng phục vụ.

- Nghiên cứu phương pháp thực hiện công việc, bước công việc lao động...
- Nghiên cứu dự án hệ thống khuyến khích vật chất đối với người lao động.
- Tính toán hiệu quả của các biện pháp áp dụng.
- Phân nhóm các biện pháp theo phương hướng, đặc điểm (tổ chức, công nghệ, xã hội), thời gian, nơi áp dụng và người thực hiện.

Xây dựng các biện pháp thực hiện là việc nghiên cứu đưa ra các tài liệu bố trí, sắp xếp, lắp đặt các phương tiện trang bị kỹ thuật và tổ chức, tài liệu hướng dẫn vận hành, phiếu hướng dẫn thực hiện các phương pháp lao động, qui chế tiền lương, quy chế khen thưởng...

Ví dụ, trong nghiên cứu biện pháp thực hiện điển hình về bố trí nơi làm việc thì đối với mỗi nơi làm việc đều được qui định thành phần, số lượng, công dụng của trang bị công nghệ, đặc điểm công nghệ của dụng cụ cắt và dụng cụ phụ, của đồ gá vận năng và đồ gá chuyên dùng, thành phần, số lượng và công dụng của trang bị tổ chức, các tài liệu cần có ở nơi làm việc.

Biện pháp thực hiện điển hình phải bao gồm các kết cấu điển hình của trang bị tổ chức như: ngăn, tủ, giá đỡ và đựng dụng cụ, bàn làm việc và nghiệm thu, bảng kẹp tài

liệu kỹ thuật, đồ gỗ dùng cho sản xuất (như ghế đẩu và ghế bành để ngồi làm việc), lưới và bục đệm chân, chỗ tì tay và tựa lưng, phương tiện cơ khí hoá công việc nâng và di chuyển vật nặng, thiết bị chiếu sáng cục bộ ở nơi làm việc và các kiểu thùng điển hình để đựng vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm và dụng cụ...

Bố trí nơi làm việc điển hình nghĩa là phải sắp xếp đúng các thiết bị chính và các đối tượng lao động khác, sắp xếp trật tự các ngăn đựng dụng cụ và tủ đựng đồ gá, dụng cụ cắt, dụng cụ đo và dụng cụ phụ, các bộ phận thay thế, các đối tượng phải bảo quản ở nơi làm việc và ở thiết bị...

Trong bản biện pháp điển hình cần vẽ sơ đồ liên lạc giữa nơi làm việc với các bộ phận phục vụ khác, trong đó có ghi việc lựa chọn phương tiện phát tín hiệu và liên lạc để gọi thợ sửa chữa, thợ điều chỉnh, thợ kiểm tra tới nơi làm việc; những lời đề nghị nhằm đảm bảo điều kiện lao động bình thường ở nơi làm việc, đảm bảo các điều qui định về vệ sinh và trật tự, chiếu sáng, các chỉ tiêu về khí hậu, giảm tiếng ồn và rung động, màu sắc ở nơi làm việc, kỹ thuật an toàn và chế độ lao động.

Khi nghiên cứu các phương pháp lao động hợp lý cần lập phiếu hướng dẫn. Đối với những công việc sản xuất hàng loạt đặc trưng cho tính chất ổn định của các điều kiện tổ chức - kỹ thuật của sản xuất cần nghiên cứu phiếu

hướng dẫn cho từng nơi làm việc cụ thể, từng nguyên công công nghệ, từng sản phẩm, bộ phận, chi tiết máy; trong sản xuất loạt nhỏ và đơn lẻ, người ta lập phiếu cho những công việc chủ yếu thường hay thực hiện (hay xuất hiện) nhất theo từng loại thiết bị nhất định; đối với những công việc phụ trợ có liên quan tới quá trình sản xuất (như vận chuyển, kiểm tra chất lượng...), khối lượng, nội dung và trình tự hoàn thành các nguyên công, công việc được qui định bằng cách soạn thảo ra bản quy trình công nghệ tổng hợp; đối với các công việc khác, người ta lập biểu đồ và mô tả việc thực hiện nguyên công, công việc, lộ trình chuyển động của công nhân ở công đoạn sản xuất - kinh doanh.

Xây dựng các biện pháp tổ chức lao động không những chỉ tiến hành ở các doanh nghiệp đang hoạt động mà cả đối với doanh nghiệp đang được xây dựng cũng cần phải có mục "tổ chức lao động", bao gồm các vấn đề bố trí công nhân trong sản xuất, phương pháp lao động ở những công việc chủ yếu, tổ chức nơi làm việc, phục vụ nơi làm việc, chế độ lao động và nghỉ ngơi, các điều kiện lao động về mặt vệ sinh, tâm sinh lý, thẩm mỹ, định mức lao động và khuyến khích vật chất.

Các yêu cầu chủ yếu của con người đối với cấu tạo của máy móc thiết bị, thiết bị đo... cũng nằm trong hệ thống xây dựng các biện pháp tổ chức lao động, và phải được thể

hiện ra trong quá trình tiến hành công việc thiết kế các máy móc đó.

Khi áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động cần phải rất chú ý đến việc áp dụng các biện pháp đã nêu trong các biện pháp kỹ thuật và biện pháp thực hiện. Công việc này bao gồm sự chuẩn bị đối tượng và trang bị, đưa các phương tiện kỹ thuật vào sự vận hành, thực hiện các phương pháp lao động hợp lý và thúc đẩy các biện pháp tổ chức lao động đã áp dụng trước đây. Trong chuẩn bị đối tượng cần nêu kỹ các nhiệm vụ áp dụng và chuyển giao tới tận người thực hiện các sáng chế và chế tạo, các trang bị tổ chức và công nghệ cần thiết, các máy nâng, vận chuyển và các thiết bị khác, bố trí lại nơi làm việc, tạo điều kiện sản xuất cần thiết và hướng dẫn cho người thực hiện những phương pháp lao động đã thiết kế ra.

Khi áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động cần đưa vào vận hành các trang bị công nghệ và tổ chức, các thiết bị kỹ thuật và đồ gá khác nhau, người lao động chuyển sang thực hiện trực tiếp các nguyên công, công việc sản xuất - kinh doanh theo các phương pháp lao động đã được nghiên cứu. Đồng thời, đưa vào áp dụng các mức lao động mới (mức thời gian, mức sản phẩm) đã được nghiên cứu phù hợp với các điều kiện kỹ thuật - tổ chức của sản xuất - kinh doanh.

Một phần quan trọng nữa của việc áp dụng các biện pháp tổ chức lao động đã xây dựng là đưa vào áp dụng các bản hướng dẫn sản xuất - kinh doanh, áp dụng hệ thống khuyến khích vật chất và tinh thần phù hợp để có tác dụng thúc đẩy người lao động đạt được năng suất lao động mới.

IV. LẬP KẾ HOẠCH CÁC BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN TỔ CHỨC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1. Các yêu cầu đối với lập kế hoạch các biện pháp tổ chức lao động

Chất lượng của các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động được quyết định bởi bảo đảm tính khoa học của việc lập kế hoạch, nghĩa là cần phải phản ánh toàn bộ hệ thống các chỉ tiêu kế hoạch trên cơ sở xác định từng trị số và sự kết hợp giữa chúng với các nhóm chỉ tiêu khác theo thời gian và không gian. Do đó, tính khoa học của việc lập kế hoạch chủ yếu do sự đảm bảo các yêu cầu chủ yếu về phương pháp như: tính liên tục, tính tổng hợp và tính tối ưu quyết định.

• *Tính liên tục*: Một yếu tố quan trọng quyết định tính liên tục của việc cải tiến tổ chức lao động là sự cần thiết khách quan của việc cập nhật vận dụng các thành tựu mới nhất của khoa học - công nghệ vào trong tổ chức lao động,

từ đó để hình thành cơ sở lý luận và ứng dụng của các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động. Từ đó rút ra rằng, yêu cầu tính liên tục trong lập kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động là một trong những tiên đề quan trọng nhất của tính khoa học trong tổ chức lao động. Nó đảm bảo cho việc lập kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động không gián đoạn bao gồm cả kế hoạch dài hạn và kế hoạch hàng năm, hàng năm và hàng quý, hàng quý và hàng tháng, hàng tháng và theo lịch công việc, trong ngành và trong nhà máy, trong nhà máy và trong phân xưởng.

Tính liên tục của việc lập kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động dài hạn và hàng năm được thể hiện trong việc qui định tỷ lệ và nhịp độ hoàn thiện tổ chức lao động trong năm kế hoạch trên cơ sở các chỉ tiêu của kế hoạch dài hạn.

Tính liên tục của việc lập kế hoạch trong phân xưởng và trong nhà máy được đảm bảo bằng việc nghiên cứu kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động của nhà máy trên cơ sở các chỉ tiêu của kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động của phân xưởng là một bộ phận liên tục của kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động của doanh nghiệp. Như vậy, sự liên quan chặt chẽ giữa các chỉ tiêu các biện pháp hoàn thiện tổ chức

lao động của doanh nghiệp và của các bộ phận sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp không có nghĩa là chúng hoàn toàn đồng nhất với nhau. Kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động của phân xưởng có thể bao gồm việc lập kế hoạch các chỉ tiêu các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động riêng biệt hơn. Tuy nhiên, số lượng các biện pháp tổ chức kỹ thuật vạch ra trong kế hoạch của doanh nghiệp chính là tập hợp tất cả các biện pháp của các phân xưởng.

• *Tính tổng hợp*: Sự đảm bảo tính khoa học của việc lập kế hoạch còn phụ thuộc vào tính chất tổng hợp của các chỉ tiêu kế hoạch, hình thành nên kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động. Tính chất tổng hợp của việc lập kế hoạch đòi hỏi sự nghiên cứu kết hợp kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động với các bộ phận khác như: kế hoạch tài chính, kế hoạch công nghệ, vật tư, tiền lương, thị trường... nghĩa là với các phần của kế hoạch nâng cao hiệu quả của sản xuất - kinh doanh. Kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động có liên quan với kế hoạch sản xuất - kinh doanh của từng bộ phận của doanh nghiệp, sản xuất - kinh doanh các loại hàng hoá cần thiết cho thực hiện kế hoạch.

Yêu cầu quan trọng đảm bảo tính chất tổng hợp của việc lập kế hoạch là sự tính toán phạm vi đầy đủ các chỉ

tiêu kinh tế của việc hoàn thiện tổ chức lao động. Ngoài ra, tính chất tổng hợp của việc lập kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động còn chịu ảnh hưởng quan trọng của cấu trúc các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động. Cần lưu ý rằng nét đặc trưng của kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động có sự liên quan chặt chẽ với các phương hướng chiến lược trong hoàn thiện tổ chức lao động. Nhưng ta chỉ có thể thu được hiệu quả kinh tế tối đa khi hoàn thiện toàn diện tổ chức lao động, bao gồm tất cả các yếu tố chủ yếu của nó. Việc áp dụng từng biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động sẽ đạt được một hiệu quả kinh tế nhất định. Tiến hành đồng thời nhiều biện pháp sẽ đảm bảo tăng hiệu quả lên nhiều lần.

• *Tính tối ưu của việc lập các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động:* Đạt được bằng cách chọn lựa thời hạn áp dụng các biện pháp đảm bảo đạt được lợi nhuận tối đa với cùng một khoản tiền vốn. Tính tối ưu của việc lập kế hoạch nói lên rằng trong nhiều giải pháp phải chọn giải pháp nào hiệu quả nhất, đảm bảo đạt được mục tiêu đã đề ra.

2. Các chỉ tiêu kế hoạch và tính toán các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động

Các chỉ tiêu kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động là một bộ phận trong hệ thống các chỉ tiêu kế

hoạch kinh tế - kỹ thuật của doanh nghiệp. Trong nghiên cứu các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động cần phải đảm bảo các nội dung sau đây:

- Tính toán sự thay đổi các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật, cụ thể là các mức và tiêu chuẩn liên quan tới các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động.
- Tính toán sự tiết kiệm được do áp dụng từng biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động trong toàn bộ quá trình sản xuất - kinh doanh.
- Tính toán chi phí áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động.
- Tính toán thời hạn áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động, phân tích trên cơ sở kinh tế.
- Xác định nguồn tài chính dùng cho các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động.
- Nghiên cứu quỹ tiền thưởng do nghiên cứu và áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động.
- Tính toán trình độ tổ chức lao động theo các yếu tố chủ yếu.

Kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động là một hệ thống tính toán theo kế hoạch, cơ sở của nó là một tập hợp các biện pháp nhằm đảm bảo hoàn thiện tổ chức

lao động. Kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động được coi như sự tập hợp các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động trong doanh nghiệp ở một giai đoạn nhất định. Việc xây dựng các biện pháp đó được đảm bảo bằng cách ghi vào trong kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động đã dự kiến trong kế hoạch phát triển trung hạn và dài hạn của doanh nghiệp.

Việc phân tích các kế hoạch, các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động ở một số công ty của các nước trên thế giới cho thấy rằng, trong nhiều doanh nghiệp người ta nghiên cứu các kế hoạch về các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động, tổ chức sản xuất và quản lý trong giai đoạn sắp tới là 3 - 5 năm. Tùy theo thực tế mà các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động được phân chia như sau:

- Theo hoàn thiện phân công và hợp tác lao động.
- Theo hoàn thiện tổ chức nơi làm việc.
- Theo hoàn thiện phục vụ nơi làm việc.
- Theo cải thiện điều kiện lao động.
- Theo hoàn thiện định mức và hệ thống khuyến khích vật chất.
- Theo nâng cao trình độ nghề nghiệp và trình độ văn hoá của công nhân, viên chức.

Kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động được lập theo các chỉ tiêu ở biểu mẫu số 1, 2, 3, 4, 5, 6 dưới đây:

Biểu số 1: Kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động công nhân, viên chức năm....

Số thứ tự	Các biện pháp chủ yếu hoàn thiện tổ chức lao động	Số biện pháp	Biện pháp của công nhân, viên chức	Thời hạn của công việc		Chi phí, nghìn đồng	Vốn ban đầu của năm kế hoạch, nghìn đồng
				Bắt đầu	Kết thúc		
1	2	4	5	6	7	8	9
1	Toàn nhà máy						
	Trong đó:						
2	Hoàn thiện tổ chức nơi làm việc						
3	Hoàn thiện phục vụ nơi làm việc						
4	Hoàn thiện phân công và hợp tác lao động						
5	Áp dụng các phương pháp lao động hợp lý						
6	Hoàn thiện định mức và tiền lương						
7	Cải thiện điều kiện lao động						
8	Nâng cao trình độ công nhân, viên chức						

Giáo trình Tổ chức lao động

Chi phí theo kế hoạch trong năm...				Hiệu quả của các biện pháp đến cuối năm thực hiện kế hoạch							Tăng công suất	Quý khuyến khích vật chất, nghìn đồng	Số người được thưởng
Tổng cộng	Nguồn tài chính			Giảm công lao động, giờ định mức	Giảm biên chế người	Tiết kiệm tiền, nghìn đồng							
	Quý phát triển sản xuất	Vay séc	Các nguồn khác			Tổng cộng	Quý tiền lương	Vật liệu	Nhiên liệu	Năng lượng			
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23

Biểu số 2: Kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động công nhân, viên chức, năm.....

Số thứ tự	Tên phân xưởng	Số biện pháp	Biện pháp của công nhân, viên chức	Thời hạn của công việc		Chi phí, nghìn đồng	Vốn ban đầu của năm kế hoạch, nghìn đồng
				Bắt đầu	Kết thúc		
1	2	4	5	6	7	8	9

Chương XI. Tổ chức công tác tổ chức lao động...

Chi phí theo kế hoạch của năm.... nghìn đồng				Hiệu quả của các biện pháp đến cuối năm thực hiện kế hoạch							Tăng công suất	Quý khuyến khích vật chất, nghìn đồng	Số người được thưởng
Tổng cộng	Nguồn tài chính			Giảm công lao động, giờ định mức	Giảm biên chế người	Tiết kiệm tiền, nghìn đồng							
	Quý phát triển sản xuất	Vay séc	Các nguồn khác			Tổng cộng	Quý tiền lương	Vật liệu	Nhiên liệu	Năng lượng			
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23

Biểu số 3: Các chỉ tiêu hiệu quả kinh tế của các biện pháp theo kế hoạch tổ chức lao động của công nhân viên chức, trong năm...

Số thứ tự	Tên phân xưởng	Trong cả năm		Theo từng tháng									
		Giảm công lao động, giờ định mức	Tiết kiệm tiền, nghìn đồng	Giêng		Hai		...	Chạp				
				Giảm công lao động, giờ định mức	Tiết kiệm tiền, nghìn đồng	Giảm công lao động, giờ định mức	Tiết kiệm tiền, nghìn đồng		Giảm công lao động, giờ định mức	Tiết kiệm tiền, nghìn đồng			
	Trong toàn nhà máy trong đó các phân xưởng:												
...													

Giáo trình Tổ chức lao động

Biểu số 4: Bảng phân phối hiệu quả kinh tế của các biện pháp tổ chức lao động giữa các bộ phận, phòng, ban quản lý doanh nghiệp năm...

Số thứ tự	Tên các bộ phận, ban, phòng	Giảm công lao động theo kế hoạch, nghìn giờ định mức					Tiết kiệm theo kế hoạch, nghìn đồng					
		Tổng cộng	Trong đó				Tổng cộng	Trong đó				
			Tháng giêng	Tháng hai	...	Tháng chạp		Tháng giêng	Tháng hai	...	Tháng chạp	
...												

Biểu số 5: Bảng phân phối hiệu quả kinh tế theo thành phần tham gia của các phân xưởng phụ vào việc hoàn thành các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động năm...

Số thứ tự	Tên phân xưởng	Tổng cộng, nghìn đồng	Trong đó			
			Tháng giêng	Tháng hai	...	Tháng chạp
...						

Chương XI. Tổ chức công tác tổ chức lao động...

Biểu số 6: Trình độ tổ chức lao động của phân xưởng sản xuất chính và phụ năm...

Số thứ tự	Tên phân xưởng	Hệ số trình độ tổ chức lao động						
		Phân công và hợp tác lao động		Cải thiện điều kiện lao động		...	Định mức lao động	
		Trên thực tế	Theo kế hoạch	Trên thực tế	Theo kế hoạch	...	Trên thực tế	Theo kế hoạch
...	Trong toàn nhà máy theo từng phân xưởng							

Một trong những vấn đề quan trọng để nâng cao tính thực thi, hiệu quả của việc lập kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động là chi tiết hoá những biện pháp, xác định rõ ràng ranh giới của chúng. Đơn vị của kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động thích hợp nhất và có cơ sở nhất là một số công việc tổ chức lao động theo từng yếu tố chủ yếu của các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động.

Trong lập kế hoạch cần phân biệt các chỉ tiêu chính, riêng và phụ về hiệu quả của các biện pháp trong kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động. Các chỉ tiêu chính bao gồm mức tăng năng suất lao động, hiệu quả kinh tế và trình độ tổ chức lao động theo kế hoạch ở doanh nghiệp. Các chỉ tiêu riêng bao gồm: giảm chi phí lao động

để sản xuất một sản phẩm, sự tiết kiệm tương đối về số lượng công nhân, viên chức, sự tăng khối lượng sản xuất, tiết kiệm thời gian làm việc, giá thành sản phẩm hoặc giá thành của từng yếu tố trong sản phẩm. Các chỉ tiêu phụ bao gồm các chỉ tiêu xác định mối quan hệ với các phần khác của kế hoạch kỹ thuật, sản xuất - kinh doanh, tài chính và bảo đảm cơ sở phương pháp tính toán, nghĩa là bao gồm nhu cầu liên quan về nguồn vật liệu, lao động, nguồn tài chính... cho việc xây dựng và áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động.

Sự xác định các chỉ tiêu chính, riêng và phụ dựa trên cơ sở tính toán sự tiết kiệm hàng năm, sự tiết kiệm cuối năm, dự toán chi phí cho việc nghiên cứu và áp dụng các biện pháp và hiệu quả kinh tế của việc áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động. Nhưng tính toán này là cơ sở để xác định trình tự áp dụng các biện pháp và phân nhóm các biện pháp đó theo nguồn tài chính.

Xác định sự tiết kiệm hàng năm thực hiện bằng cách tính toán mức độ giảm chi phí do áp dụng các biện pháp để giảm chi phí lao động dùng cho một sản phẩm và các chi phí lao động khác, mức độ tăng thời gian làm việc thực tế của thiết bị, tiết kiệm chi phí về vật liệu, nhiên liệu, năng lượng, giảm các chi phí khác bằng tiền... Khi xác định sự tiết kiệm tổng cộng hàng năm, cần cộng các kết quả tính

toán các thông số kể trên lại. Như vậy, mỗi biện pháp có thể ảnh hưởng tới một, hai hoặc nhiều thông số.

Sự tiết kiệm hàng năm theo từng thông số được xác định bằng tích số giữa hiệu số của chỉ tiêu trước và sau khi áp dụng biện pháp với giá thành một đơn vị sản phẩm. Như vậy, sự tính toán được tiến hành theo trình độ sản xuất - kinh doanh, trình độ sử dụng máy móc thiết bị trong năm theo kế hoạch.

Thành phần để xác định hiệu quả của các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động là chi phí áp dụng các biện pháp đó. Nội dung tính toán là tìm chi phí áp dụng của mỗi biện pháp bằng cách tính thô sơ, trong đó chi phí trực tiếp được tính bằng sự chi phí về vật liệu và tiền lương. Các chi phí gián tiếp có thể xác định bằng các hệ số trên cơ sở các tài liệu thông tin của năm trước khi nghiên cứu kế hoạch các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động.

Chịu trách nhiệm áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động là phòng, bộ phận "tổ chức lao động, nhân sự, tiền lương doanh nghiệp", nhân viên tổ chức lao động ở phân xưởng, dưới sự chỉ đạo của lãnh đạo doanh nghiệp, phân xưởng và tham gia đơn đốc thực hiện của tổ chức công đoàn.

V. ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ KINH TẾ ÁP DỤNG CÁC BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN TỔ CHỨC LAO ĐỘNG

Để đánh giá hiệu quả kinh tế áp dụng các biện pháp tổ chức lao động sử dụng các chỉ tiêu sau đây:

• *Hiệu quả kinh tế năm do áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động (H_n) được tính thông qua mức tiết kiệm do hạ giá thành sản phẩm, tính theo công thức sau đây:*

$$H_n = (G_1 - G_2) \times Q_2 - K_{tc} \times C_p$$

Trong đó:

G_1, G_2 : Là giá thành đơn vị sản phẩm (công việc) trước và sau khi áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động (đồng).

Q_2 : Là khối lượng sản phẩm (công việc) sản xuất đến cuối năm kể từ khi áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động (tính bằng hiện vật: chiếc, cái, tấn, m³, m, giờ - mức...).

K_{tc} : Là hệ số tiêu chuẩn của hiệu quả kinh tế, được tính như một đại lượng nghịch đảo của thời gian thu hồi vốn.

Thời gian thu hồi vốn (T_{thv}) được tính như sau:

$$T_{thv} = \frac{C_p}{(G_1 - G_2) \times Q_2}$$

Trong đó:

C_p : Là những chi phí một lần có liên quan với việc xây dựng và áp dụng các biện pháp tổ chức lao động (đồng).

Nếu lấy hệ số tiêu chuẩn về hiệu quả kinh tế tương đối là 0,15 thì thời gian tiêu chuẩn bù lại là 6, 7 năm.

Nếu các chi phí trong giá thành có chia ra các chi phí cố định và chi phí biến đổi (C_{cd} và C_{bd}) thì công thức tính H_n như sau:

$$H_n = (C_{bd1} - C_{bd2}) + \left(\frac{C_{cd}}{Q_1} - \frac{C_{cd}}{Q_2} \right) Q_2 - (K_{tc} \times C_p)$$

Trong đó:

C_{bd1}, C_{bd2} : Là các chi phí biến đổi trong giá thành sản phẩm trước và sau khi áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động (đồng).

C_{cd} : Tổng số chi phí cố định trong giá thành sản phẩm tính cả năm (lấy số liệu kỳ báo cáo) đồng.

Q_1, Q_2 : Khối lượng sản phẩm trong năm trước và sau khi áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động.

Áp dụng các biện pháp tổ chức lao động khoa học làm tăng khối lượng sản phẩm sản xuất và hiệu quả kinh tế năm có được là do:

a: Tiết kiệm các chi phí cố định (TK_{cd}) trong giá thành sản phẩm.

b: Tiết kiệm do giảm tỷ trọng vốn đầu tư (TK_{dt})

• *Tiết kiệm do giảm các chi phí cố định được tính như sau:*

$$TK_{cd} = C_{cd} \times \frac{Q_2 - Q_1}{Q_1} \quad \text{hoặc} \quad TK_{cd} = C_{cd} \times \frac{q}{100}$$

Trong đó q là % tăng khối lượng sản phẩm sản xuất trong năm.

• *Tiết kiệm do giảm tỷ trọng vốn đầu tư nhờ sử dụng hiệu quả máy móc, thiết bị, được tính như sau:*

$$TK_{dt} = \frac{TK_{dc} \times G_{tb} \times q}{100}$$

Trong đó:

G_{tb} : Giá trị các thiết bị làm tăng khối lượng sản xuất do áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động.

q : % tăng khối lượng sản xuất - kinh doanh.

Cần chú ý, những chi phí đầu tư cho áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động cũng cần phải tính đến những thiệt hại nếu có thanh lý các thiết bị chưa khấu hao hết hoàn toàn.

Nếu so sánh nhiều phương án của biện pháp thì phương án tối ưu là phương án có hao phí ít nhất, cụ thể là:

$$G_i + K_{tc} \times C_p = \min$$

Trong đó: C_i, C_p : Giá thành và chi phí đầu tư cho mỗi phương án.

• *Hiệu quả kinh tế áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động được tính theo năng suất lao động:*

Chỉ tiêu tăng năng suất lao động là chỉ tiêu chủ yếu của hiệu quả kinh tế áp dụng các biện pháp tổ chức lao động và được tính như: mức tăng sản lượng đạt được của một công nhân (hay công nhân viên), mức tiết kiệm số lượng người làm việc, mức giảm lượng lao động trong sản phẩm sản xuất và tăng độ dài thời gian làm việc có năng suất lao động cao.

- Tăng khối lượng sản phẩm sản xuất (q%) được tính theo công thức:

$$q = \frac{Q_2 - Q_1}{Q_1} \times 100 \text{ hoặc } q = \frac{t_g + t_{tk}}{Q_1}$$

Trong đó:

Q_1, Q_2 : Khối lượng sản phẩm sản xuất hàng năm trước và sau khi áp dụng biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động (tính bằng số đo tự nhiên, bằng tiền, hoặc bằng lao động giờ - mức, giờ - người...).

t_g : Giảm lượng lao động (giờ - mức, giờ - người) trong khối lượng sản xuất nói trên.

t_{tk} : Tiết kiệm thời gian làm việc do giảm thời gian lãng phí (giờ - mức, giờ - người).

- Tiết kiệm số người làm việc được tính như sau:

* Do tăng khối lượng sản phẩm sản xuất:

$$N_{tk} = N_1 \left(1 + \frac{q}{100} \right) - N_2$$

Trong đó:

N_{tk} : Số người làm việc tiết kiệm được (giảm tương đối).

N_1, N_2 : Số lượng người làm việc trước và sau khi áp dụng biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động (bình quân trong danh sách).

q: Là % tăng khối lượng sản phẩm sản xuất do áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động.

* Do giảm lượng lao động trong sản phẩm

$$N_{TK} = \frac{\Sigma(t_1 - t_2) \times Q_2}{\Phi \times K_{htm}}$$

Trong đó:

t_1, t_2 : Lượng lao động của đơn vị sản phẩm (công việc) trước và sau khi áp dụng biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động.

Φ : Quỹ thời gian làm việc của một công nhân trước khi áp dụng biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động.

K_{htm} : Hệ số hoàn thành mức trong năm báo cáo.

* Do giảm thời gian lãng phí và tăng quỹ thời gian làm việc của một công nhân trong năm.

$$N_{tk} = \left(\frac{\Phi_2}{\Phi_1} - 1 \right) \times N_1 \text{ và } N_{tk} = \frac{t_{lp1} - t_{lp2}}{100 - t_{lp2}} \times N_1$$

Trong đó:

Φ_2 : Quỹ thời gian làm việc của một công nhân trước và sau khi áp dụng biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động (giờ/năm).

N_1 : Số lượng người làm việc trước khi áp dụng biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động (số người bình quân trong danh sách).

t_{p1}, t_{p2} : % thời gian lãng phí trước và sau khi áp dụng biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động.

Tăng năng suất lao động (W) do tiết kiệm tương đối số người làm việc bằng các biện pháp kể trên được tính như sau:

$$W = \frac{\Sigma N_{tk} \times 100}{N_{ds} - \Sigma N_{tk}}$$

Trong đó:

ΣN_{tk} : Tổng số người tiết kiệm được do áp dụng các biện pháp kể trên.

n: Số lượng biện pháp.

N_{ds} : Số lượng người làm việc của đơn vị, tính bình quân trong danh sách, theo khối lượng sản xuất của thời kỳ kế hoạch và năng suất của năm báo cáo.

- Tăng năng suất lao động do tăng độ dài thời gian làm việc có năng suất cao do cải thiện điều kiện lao động được tính như sau:

$$W = \frac{D_2 - D_1}{D_1 + 1} \times 100$$

Trong đó:

D_1, D_2 : tỷ trọng độ dài thời gian làm việc có năng suất trong ngày làm việc, trước và sau khi áp dụng biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động.

Thường trong các xí nghiệp người ta tính hiệu quả kinh tế hai lần. Lần đầu tính hiệu quả kinh tế trên cơ sở số liệu ước tính, để chọn phương án kế hoạch tối ưu, lần hai xác định hiệu quả kinh tế thực tế để đánh giá kết quả áp dụng biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động trong doanh nghiệp.

Để xác định hiệu quả kinh tế hàng năm do áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động một vấn đề đặt ra là cần phải tính được sự tiết kiệm, là hiệu số của giá thành sản phẩm trước và sau khi áp dụng.

Phương pháp xác định trị số chi phí nhất thời là cộng chi phí trong dự án (K_{da}), chi phí dùng để nghiên cứu và

phân tích trình độ tổ chức lao động (C_{nc}) và chi phí do áp dụng các biện pháp (K_{ad}):

$$K = K_{da} + C_{nc} + K_{ad}$$

Chi phí trong dự án bao gồm các chi phí về bấm giờ, quay phim, ghi dao động, phân tích số liệu. Nó bao gồm cả những chi phí để tạo ra vật liệu cần thiết, khấu hao máy móc dùng vào việc nghiên cứu và chi phí về lao động (theo nghề nghiệp và bậc thợ hoặc chức vụ và tiền lương).

Giá tiền các trang thiết bị phụ và đồ gá trong trường hợp cung ứng tập trung được tính theo giá bán buôn. Khi chế tạo phân tán, giá tiền các thứ đó được xác định theo phương pháp chung để tính toán giá thành của sản phẩm.

Chi phí do áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động bao gồm các chi phí cho việc học tập các phương pháp lao động của người lao động, soạn thảo các tài liệu hướng dẫn...

Áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động có thể tiết kiệm được đầu tư vốn do giảm bớt được nhu cầu về thiết bị phụ hoặc chuyển một phần thiết bị sang đảm bảo cho thực hiện các công việc khác. Khi tổng số vốn đầu tư giảm đi, trị số tiết kiệm sẽ tăng lên.

Để xác định nhu cầu về nguồn vật chất dùng để nghiên cứu, thiết kế và áp dụng các biện pháp hoàn thiện

tổ chức lao động trên cơ sở các đặc điểm thiết kế và các phép tính khác, người ta lập một bảng liệt kê các nhu cầu về nguồn lao động, vật chất và tài chính như sau:

Bảng XI.2. Các nhu cầu vật chất cho các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động

Tên biện pháp	Số của phân xưởng áp dụng biện pháp	Chi phí cho việc áp dụng biện pháp											Chi phí khác bảng tiến cho mỗi biện pháp
		Lao động theo bậc thợ và trình độ nghề			Vé vật liệu		Chi phí về năng lượng công nghệ			Chi phí về nhiên liệu công nghệ			
		Trình độ nghề	Bậc thợ	Số lượng giờ định mức	Tên vật liệu bán thành phẩm	Số hiệu	Số lượng	Tên dạng năng lượng	Số hiệu	Số lượng	Tên loại nhiên liệu	Số hiệu	

Việc tính toán tiết kiệm được do áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động tiến hành theo các bước sau đây:

- Xác định các số liệu ban đầu của hiệu quả tổ chức lao động trên cơ sở bấm giờ, quay phim, định mức các công việc thực hiện các quá trình lao động, chụp ảnh ngày làm việc và thông tin thống kê của các bộ phận.
- Tiến hành các xử lý, tính toán và xác định các chỉ tiêu riêng biệt.

• Tính toán hiệu quả kinh tế của áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động theo các chỉ tiêu riêng.

Việc xác định các số liệu ban đầu để tính toán tiết kiệm của từng biện pháp bao gồm việc qui định các thông số nâng cao hiệu quả của lao động và trình độ tổ chức lao động trước và sau khi áp dụng. Tùy theo các biện pháp mà việc tính toán này có thể chia làm ba nhóm:

- *Nhóm thứ nhất* bao gồm các biện pháp đảm bảo sự tiết kiệm, do giảm bớt các di chuyển thừa, dùng các di chuyển ngắn nhất, phối hợp đồng thời công việc của nhiều bộ phận của cơ thể, đảm bảo đúng các yêu cầu của sinh lý lao động. Nhóm này cũng bao gồm các biện pháp áp dụng các phương pháp lao động hợp lý và cải tiến tổ chức nơi làm việc.

- *Nhóm thứ hai* bao gồm các biện pháp đảm bảo nâng cao hiệu quả của lao động do cải thiện (tiết kiệm) thời gian làm việc, hoàn thiện phân công lao động, hợp tác lao động và cải thiện điều kiện lao động.

- *Nhóm thứ ba* bao gồm các biện pháp có tác dụng động viên hoàn thiện các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật do tăng hiệu quả của hệ thống khuyến khích vật chất (tiền lương, tiền thưởng), tăng chất lượng của sản phẩm...

Ngoài các thông số ảnh hưởng đến mức độ hiệu quả của lao động, các số liệu ban đầu còn bao gồm một số chỉ tiêu phụ, đảm bảo có thể xác định trị số tiết kiệm ở từng bộ phận sản xuất - kinh doanh trong từng thời kỳ nhất định (tháng, quý, năm).

Hiệu quả kinh tế của việc áp dụng các biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động cũng đạt được do nâng cao việc tận dụng công suất máy móc, thiết bị, giảm các chi phí về máy cho một sản phẩm, giảm trị số phí tổn không đổi quy ước cho một sản phẩm, giảm tiêu chuẩn tiêu hao năng lượng và nhiên liệu. Các công việc trên cũng còn đi kèm theo các biện pháp thuộc cả ba nhóm đã kể ở trên và phải phản ánh trong các số liệu ban đầu.

Sau đây xem xét một ví dụ về tính toán hiệu quả kinh tế áp dụng biện pháp hoàn thiện tổ chức lao động.

Ví dụ 1: Để hoàn thiện tổ chức lao động khoa học ở nơi làm việc của công nhân tiện, phân xưởng dụng cụ, nhân viên tổ chức lao động kiến nghị bố trí ở nơi làm việc giá để phối liệu và các chi tiết gia công (trước đó công nhân phải đi lại các nơi để lấy phối liệu, chi tiết đặt dưới sàn nhà. Đồng thời nhân viên tổ chức lao động cũng đề nghị chuyển tủ đựng dụng cụ để gần nơi làm việc của công nhân (trước đó tủ đựng dụng cụ thay

thế, đặt ở kho dụng cụ) nên công nhân trong ngày không phải đi xa nhiều lần để thay đổi dụng cụ. Do kết quả áp dụng các biện pháp kể trên, theo tài liệu khảo sát bằng chụp ảnh và bấm giờ thời gian làm việc của công nhân cho thấy, thời gian hao phí để tiện chi tiết trước đó $t = 8$ phút, nay chỉ còn $t_2 = 2$ phút. Giá thành giá công một chi tiết trước đó là $G = 160$ đồng, hiện nay chỉ còn 30 đồng. Khối lượng sản phẩm sản xuất đến cuối năm là 30.800 chi tiết. Quỹ thời gian làm việc trong năm của một công nhân là $\Phi = 2100$ giờ/năm. Khả năng hoàn thành mức là 110%. Nơi làm việc theo chế độ 2 ca. Chi phí mua sắm giá và xếp đặt tủ dụng cụ là 300.000 đồng.

Tiết kiệm lao động (người làm việc) do áp dụng các biện pháp là:

$$N_{tk} = \frac{(t_1 - t_2) \times Q_2}{\Phi \times K_{htm}} = \frac{(8 - 2) \times 308.000}{2.100 \times 1,1 \times 60} = \frac{184.800}{138.600} = 1,33 \text{ người}$$

Tăng năng suất lao động do tiết kiệm người làm việc là:

$$W = \frac{N_{tk} \times 100}{C_{dsk} - N_{tk}} = \frac{1,33 \times 100}{2 - 1,33} = \frac{133}{0,67} = 198,5\%$$

Ước tính tiết kiệm trong năm (bằng tiền) do áp dụng các biện pháp là:

$$TK_1 = (G - G_2) \times Q_2 = (160 - 30) \times 30.800 = 4.004.000 \text{ đồng.}$$

Hiệu quả kinh tế do áp dụng biện pháp:

$$H_n = (G - G_2) \times Q_2 - K_{tc} \times C_p = (160 - 30) \times 30.800 - 0,15 \times 300.000 = 4.004.000 - 45.000 = 3.959.000 \text{ đồng.}$$

Nếu thời gian áp dụng các biện pháp bắt đầu thực hiện từ quý III năm kế hoạch thì số tiết kiệm được đến cuối năm do áp dụng các biện pháp sẽ là:

$$TK_{tt} = \frac{TK \times A}{12} = \frac{4.004.000 \times 6}{12} = 2.002.000 \text{ đồng}$$

Ví dụ 2: Do kết quả phân tích các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật và tổ chức lao động trong công đoạn chuẩn bị phôi của phân xưởng lò xo, người ta thấy rằng một trong những nơi chật hẹp nhất của phân xưởng là chỗ cắt tấm thép làm lò xo lá ở máy cắt. Do sự gián đoạn khi giao phôi liệu mà lò nhiệt luyện có thời gian chết (4% thời gian làm việc), công nghệ nhiệt luyện không đảm bảo tốt và chất lượng nhiệt luyện xấu, làm giảm phụ tải và nhịp điệu của công việc ở công đoạn lắp ráp, giảm số lượng sản phẩm. Xí nghiệp khẩn thiết yêu cầu cung cấp cho một máy cắt tấm thép nữa trong năm thực hiện kế hoạch.

Để khắc phục chỗ chật hẹp đó người ta đề nghị cải tiến sự phân công lao động theo chức năng và trình độ nghề nghiệp bằng cách chuyển công việc liên quan đến việc giao những bó thép tấm lò xo mới ở trên giá cho công nhân phụ là công nhân vận chuyển. Trách nhiệm của công nhân này là quan sát quá trình cắt thép tấm và gọi cần trục khi bó thép tấm gần hết, sau đó móc vào một bó mới, đưa đến nơi làm việc và đặt liên tiếp nhau trên giá. Thợ vận chuyển lấy thép tấm ra khỏi thùng và ra hiệu cho thợ lái cần trục điều khiển cần trục.

Tài liệu ban đầu để tính hiệu quả của biện pháp là những số liệu sau đây:

Chỉ tiêu	Ký hiệu	Phương án		Nguồn thông tin
		hiện tại	thiết kế	
Lấy thép tấm từ trong bó và cắt ra từng phần (ở một thùng)		8,5	8,5	Số liệu bấm giờ
Đặt thép tấm vào thùng		6,3	6,3	-
Kéo palăng		0,2	0,2	-
Nhấc thùng bằng palăng		3,5	0,2	-
Kéo palăng ra, thu dọn phế liệu		2,9	2,9	-
Đặt bó thép tấm mới vào giá bằng cần trục		10,8	0,5	-
Tổng cộng cho một thùng	t_1	32,2	18,6	Tính toán
Nghỉ ngơi và cần thiết tự nhiên trong một ca, ph	t_2	15	60	Chụp ảnh ngày làm việc
Số ca làm việc	C_1	3	3	Phòng lao động
Thời gian một ca, h	D_2	7,7	7,7	-
Nhu cầu tổng cộng hàng ngày về thép tấm dùng làm lò xo, thùng	B	190	190	-

Ta xác định các trị số sau đây:

- Thời gian làm việc thực tế của thợ đứng máy:

$$D = (D_2 \times 60) - t_2$$

- Với tổ chức lao động hiện tại ta có:

$$D_h = (7,7 \times 60) - 15 = 447 \text{ ph}$$

- Với tổ chức lao động thiết kế ta có:

$$D_{tk} = (7,7 \times 60) - 60 = 402 \text{ ph}$$

- Số thùng lò xo cắt ra trong một ca:

$$Q = D : t_1$$

- Với tổ chức lao động hiện tại:

$$Q_1 = 447 : 32,2 = 14,2 \text{ thùng}$$

- Với tổ chức lao động theo thiết kế:

$$Q_2 = 402 : 18,6 = 21,6 \text{ thùng}$$

- Số công nhân làm một ca ở chỗ máy cắt:

- Với tổ chức lao động hiện tại:

$$C_h = B : Q_1 = 190 : 14,2 = 13,5 \text{ người/ca}$$

- Với tổ chức lao động theo thiết kế:

$$C_{tk} = B : Q_2 = 190 : 21,6 = 8,8 \text{ người/ca}$$

- Số lao động giảm được tại công đoạn sản xuất trong một ca là:

$$C_g = 13,5 - 8,8 = 4,7 \text{ người.}$$

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu bằng tiếng Việt

1. Bộ luật Lao động nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2002).
2. Mô hình thời gian làm việc linh hoạt và ứng dụng, PGS. TS. Nguyễn Tiệp. NXBLĐ-XH, 2003.
3. Tuyển chọn và quản lý công nhân, viên chức Nhật Bản, NXB Sự thật, 1991.
4. Ergonomic (khoa học về yếu tố con người trong lao động, GS. Nguyễn Văn Lê, 2000.
5. Tập bài giảng tổ chức lao động, Phạm Thanh Khoái, 2000.
6. Giáo trình tổ chức lao động, trường Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội, 1994.
7. Quản trị nguồn nhân lực, Trần Kim Dung, NXB GD, 2003.
8. Quản trị doanh nghiệp thương mại, PGS. TS. Hoàng Minh Đường, NXBLĐ-XH, 2005.
9. Phân tích hoạt động kinh doanh, PGS. TS. Phạm Thị Gái, NXB TK, 2004.
10. Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp, Nguyễn Tấn Thịnh, NXBLĐ-XH, 2003.
11. Kinh tế lao động, PGS. TS. Phạm Đức Thành, TS. Mai Quốc Chánh, NXB GD, 1998.
12. Quản trị nhân sự, TS. Nguyễn Thanh Hội, NXB TK, 2002.
13. Quản lý nguồn nhân lực Việt Nam, Phạm Thành Nghị, Vũ Hoàng Ngân, NXBKH-XH, 2004.
14. Quản trị kinh doanh trong doanh nghiệp xây dựng theo hướng hội nhập, PGS. TS. Nguyễn Văn Thắng, PGS. TS. Đỗ Đức Bình, PGS. TS. Nguyễn Công Khối, NXB XD, 2005.

15. Tuyển dụng và đãi ngộ lao động, cẩm nang kinh doanh Harvard, NXB tổng hợp TP.HCM, 2006.
16. Quản trị nhân sự trong công ty Nhật Bản, NXB TP.HCM, 1994.
17. Phát triển nguồn nhân lực và phương pháp dùng người trong sản xuất - kinh doanh, TS. Đặng Vũ Chư - TS. Ngô Văn Quế, NXB LĐ, 1996.
18. Quản lý hành chính Nhà nước, tập II, Học viện Hành chính Quốc gia, 1995.
19. Quản trị nhân sự theo quan điểm tổng thể, NXB TK, 2000.
20. Một số khía cạnh tâm lý xã hội đối với công tác lãnh đạo và quản lý trong cơ chế thị trường, NXB trẻ, 1994.
21. Kinh tế thương mại dịch vụ, Đặng Đình Đào NXB TK, 1996.
22. Tổ chức sản xuất xây dựng, Nguyễn Thanh Chơn - Nguyễn Huy Thanh- Bùi Văn Yêm, NXB XD, 1998.
23. Chia khóa thành công về quản lý của Nhật Bản, Maasaaki Imai - Kaizen, NXB TP.HCM, 1994.
24. Tạo lập - Tổ chức - Vận hành doanh nghiệp, NXB Trung tâm thông tin UBKH Nhà nước, 1992.
25. Chiến lược và sách lược kinh doanh, Smith G.D, B.G. Bizzell, NXB TP.HCM, 1994.
26. Tiêu chuẩn quốc tế "Trách nhiệm xã hội 8000", 2001.
27. Tài liệu hội thảo vấn đề lao động và thực hiện trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp trong ngành dệt may và da giày Việt Nam, Ngân hàng Thế giới - Viện KHLĐXH - Hiệp hội Dệt may Việt Nam, Hiệp Hội da giày Việt Nam, Hà Nội 2003.
28. Doanh nghiệp vừa và nhỏ, trường Đại học Tổng hợp Copenhagen - Viện KHLĐXH, 2005.
29. Tài liệu hội thảo quốc gia về tiền lương, năng suất và quan hệ lao động, TP.HCM, 2006.

30. Quản lý Nhà nước về kinh tế, Mai Văn Bưu, Đoàn Thị Thu Hà, NXB KH-KT, 1997.
31. Điều hành doanh nghiệp nhà nước trong cơ chế thị trường, NXB CTQG, 1998.
32. Lý thuyết quản trị kinh doanh, Nguyễn Thị Ngọc Huyền, NXB KH-KT, 1998.
33. Bí quyết thành công trong quản lý, Jon Lockett, Trung tâm khoa học kỹ thuật Hoá chất, 1991.
34. Tâm lý học kinh doanh, Hội tâm lý - giáo dục học Việt Nam, NXB TP.HCM, 1993.
35. Giáo trình quản trị sản xuất và tác nghiệp, Đại học Kinh tế Quốc dân.
36. Thành lập và quản lý các tập đoàn kinh doanh ở Việt Nam, Nguyễn Đình Phan, NXB CTQG, 1994.
37. Tổ chức sản xuất xây dựng, Nguyễn Văn Chơn, NXB XD, 1998.
38. Chiến lược và sách lược kinh doanh, Smith D.D, B.G. Bizzell, NXB TP.HCM, 1994.
39. Mô hình quản lý xí nghiệp Nhật Bản, sự thách thức đối với Mỹ và Tây Âu Thuyết Z, Ouchi William, Viện Kinh tế Thế giới UBKHXH Việt Nam, 1986.

Tiếng Đức:

40. Ackermann K.F, Hofmann: In rovatives Arbeitszeit - und Betriebszeitmanagement Campus Verlag Frankfurt/New York 1990.
41. Arbeitszeitpolitik international: Kurzfasnung der vortrage am, 1989.
42. Bellgradt, P.: Flexible Arbeitszeitsysteme. J. H. Sauer Verlag Heidelberg, 1987.

43. Berthel, J.: Personalmanagement. Verlag C. E. Poeschel, Stuttgart 1989.
44. Beyer, H-TH.: Personallexihon. R. Oldenbourg verlag, Munchen 1990.
45. Beyer, H-TH. In Handwörterbuch des personalwesens Herg. Gavglar, E, Weber, W. Poschel Verlag Stuttgart 1992.
46. Bittelmeyer/Hegner/Kramer: Bewegliche zeigestaltung im Betrieb, 1987.
47. Haller, W.: Flexible Arbeitszeit Wilhelm Heyne Verlag Munchen, 1990.
48. Harwing, G.: Flexible Arbeiszeigestaltung am beispiel Weidmuller in pernalffuhrung, 1991.
49. Hopfenbeck, W: Allgemein Betriebswirtschaft und Managementlehre. Verlag moderne industric Landsberg, 1991.

Tiếng Anh:

50. A handbook or personnel Management, William B. Werther, jr. And Keith Davis, Mc. GRAW- HILL international Editions, 1995.
51. The theory of practice of personnel management. Cuming M. W. Heinemann. London, 1968.
52. Human resource management, Braton J. And J. Gold, Theory of practice. Macmilan London, 1994.
53. Part - time work: Recognixed and protected, Working world, 1994.
54. Managing Human Resource, Sherman & Bohlandert, South - Western Publishing Co Ohio, 1992.
55. Time - sharing: The look of the future, Working world, 1994.
56. The human organization, Likert, New York, 1967.
57. Managing Human Resources, Wayne F. Casio, Mc Graw Hill, New York, 1992.