

KHOA KINH TẾ - QUẢN TRỊ
BỘ MÔN QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI:

Hoàn thiện công tác tổ chức lao động khoa học của
Công ty Liên doanh TNHH Hải Hà - KOTOBUKI

LỜI NÓI ĐẦU

Từ khi chuyển từ nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung sang nền kinh tế thị trường có sự quản lý của nhà nước. Tất cả các doanh nghiệp sẽ hạch toán độc lập và tách dần ra khỏi sự bảo vệ của nhà nước. Đối với bất kỳ tổ chức nào về kinh tế, chính trị, xã hội. Việc tổ chức bộ máy hoạt động là quan trọng quyết định đến sự thành công trong kinh doanh của tổ chức. Đặc biệt với tổ chức kinh tế thì cần thiết phải có sự tiết kiệm chi phí của các yếu tố đầu vào mà yếu tố con người là quan trọng. Vì vậy tổ chức lao động khoa học giúp cho doanh nghiệp sử dụng một cách tiết kiệm có hiệu quả và mang lại tính khoa học trong việc sử dụng lao động. Sự phối hợp một cách nhịp nhàng và đồng bộ của các phòng ban chức năng chuyên môn.

Với sự cần thiết và quan trọng của tổ chức lao động khoa học. Nên trong quá trình thực tập tại công ty liên doanh TNHH Hải Hà - KOTOBUKI . Em đã chọn đề tài **“Hoàn thiện công tác Tổ chức lao động khoa học của Công ty Liên doanh TNHH Hải Hà-KOTOBUKI”** làm chuyên đề thực tập tốt nghiệp. Với kết cấu của chuyên đề như sau:

Chương I: Những vấn đề chung về tổ chức lao động khoa học trong công ty.

Chương II: Thực trạng của công tác tổ chức lao động khoa học trong công ty.

Chương III: Một số kiến nghị nhằm nâng cao trình độ tổ chức lao động khoa học trong công ty.

Trong quá trình thực tập tại công ty, em đã được sự hướng dẫn tận tình của các chú các anh chị làm việc trong công ty, sự hướng dẫn tận tình của cô giáo TS Vũ Thị Mai để em hoàn thành tốt chuyên đề này.

CHƯƠNG I:

NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ TỔ CHỨC LAO ĐỘNG KHOA HỌC TRONG CÔNG TY LIÊN DOANH TNHH HẢI HÀ- KOTOBUKI

I. KHÁI NIỆM, NHIỆM VỤ VÀ CÁC NGUYÊN TẮC CỦA TỔ CHỨC LAO ĐỘNG KHOA HỌC TRONG CÔNG TY

1. Khái niệm

Để có thể hiểu được tổ chức lao động khoa học là gì trước hết ta cần hiểu một số khái niệm sau:

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

Vì tất cả các hoạt động lao động được diễn ra liên tục vì vậy ta có khái niệm quá trình lao động:

- Quá trình lao động là tổng thể những hoạt động lao động của con người để hoàn thành một nhiệm vụ sản xuất nhất định.

- Tổ chức lao động được xem như là tổ quá trình hoạt động của con người, trong sự kết hợp giữa ba yếu tố cơ bản của quá trình lao động và các mối quan hệ qua lại giữa những người lao động với nhau nhằm đạt được mục đích của quá trình.

- Tổ chức lao động là hệ thống các biện pháp nhằm đảm bảo hoạt động có hiệu quả của lao động sống.

- 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 Công ty, đảm bảo cho quá trình sản xuất được liên tục ổn định, nhịp nhàng và kinh tế.

Thông qua nghiên cứu những khái niệm cơ bản trên ta có khái niệm tổ chức lao động khoa học:

“Tổ chức lao động khoa học là tổ chức lao động dựa trên cơ sở phân tích khoa học các quá trình lao động và điều kiện thực hiện chúng, thông qua việc áp dụng vào

thực tiễn những biện pháp được thiết kế dựa trên những thành tựu khoa học và kinh nghiệm tiên tiến”.

Tổ chức lao động khoa học chính là quá trình đưa vào tổ chức lao động hiện có những thành tựu đạt được của khoa học và những kinh nghiệm sản xuất tiên tiến để làm tăng hiệu suất chung của lao động.

2. Nhiệm vụ của tổ chức lao động khoa học trong công ty

- Nhiệm vụ về kinh tế: là việc đảm bảo sử dụng hợp lý và tiết kiệm những nguồn lực vật tư, lao động và tiền vốn nhằm tăng năng suất lao động và trên cơ sở đó nâng cao hiệu quả của sản xuất kinh doanh.

- Nhiệm vụ tâm sinh lý: nhiệm vụ của tổ chức lao động khoa học là phải tạo ra những điều kiện thuận lợi nhất trong hoạt động sản xuất để tái sản xuất sức lao động, làm cho sức lao 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 khoa học phải điều kiện thường xuyên nâng cao trình độ văn hoá, kỹ thuật của người lao động, để đảm bảo cho họ có thể phát triển toàn diện và cân đối, bằng mọi cách nâng cao mức độ hấp dẫn của lao động và biến lao động thành nhu cầu bậc nhất của cuộc sống.

Để thực hiện được những nhiệm vụ trên đó cần thiết phải tiết kiệm lao động sống trên cơ sở giảm bớt hay loại bỏ hoàn toàn những thời gian lãng phí, thời gian ngừng việc, trên cơ sở áp dụng những phương pháp lao động tiên tiến cũng như cải tiến việc sử dụng lao động vật hoá bằng cách xoá bỏ những tình trạng ngưng máy móc thiết bị, nâng cao mức độ sử dụng chúng, tận dụng một cách triệt để công suất thiết kế... Muốn làm thật tốt và đạt được kết quả cao những nhiệm vụ trên thì cần thiết tổ chức lao động khoa học phải có liên hệ chặt chẽ với nhau đòi hỏi phải được thực hiện một cách đồng bộ. Cần thiết phải có sự phối hợp nhịp nhàng ăn khớp giữa lãnh đạo công ty với các trưởng phòng cấp dưới, đồng thời phải có sự chỉ đạo giám sát một cách sát sao giữa lãnh đạo, các trưởng phòng đối với cấp dưới của mình mà cụ thể là người công nhân trực tiếp lao động.

3. Nguyên tắc của tổ chức lao động khoa học trong công ty

Việc nghiên cứu và đề ra các biện pháp tổ chức lao động khoa học đòi hỏi cần thiết phải có những nguyên tắc tổ chức thực hiện chúng. Tổ chức lao động khoa học không những chỉ là chức năng nhiệm vụ riêng của các bộ phận chức năng chuyên môn tổ chức lao động. Hiệu quả của quá trình tổ chức lao động khoa học thể hiện ở việc sử dụng hợp lý và hiệu quả các biện pháp đã được đề ra và sự quan tâm đúng đắn, đúng mức của ban lãnh đạo công ty. Sự quan tâm của lãnh đạo giúp cho công nhân yên tâm lao động và có những sáng kiến cải tiến kỹ thuật đóng góp vào sự thành đạt và hiệu quả trong sản xuất kinh doanh của công ty. Do đó để đạt được hiệu quả cao, việc áp dụng tổ chức lao động khoa học vào thực tiễn đòi hỏi phải tuân thủ các nguyên tắc sau:

➤ Nguyên tắc về tính khoa học của các biện pháp: đối với biện pháp tổ chức lao động khoa học trước hết phải thiết kế và áp dụng dựa trên cơ sở vận dụng các kiến thức khoa học - thể hiện ở việc áp dụng các nguyên tắc khoa học, các tiêu chuẩn, quy định, phương pháp khoa học. Tổ chức lao động khoa học phải có tác dụng phát hiện và khai thác các khả năng dự trữ để nâng cao năng suất lao động, phải là cơ sở để hoạch định, để thoả mãn nhu cầu ngày càng tăng của con người thông qua việc làm cho người lao động, thích ứng với người lao động và tạo nên những điều kiện lao động thuận lợi cho họ.

➤ Nguyên tắc về tính tổng hợp của việc áp dụng các biện pháp tổ chức lao động khoa học. Nguyên tắc này đòi hỏi các sự việc vấn đề 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 có những kết luận phiến diện. Điều này đã được lãnh đạo công ty quan tâm khi phân tích thiết kế và bố trí những điều kiện cần thiết để phân xưởng cũng như công ty hoạt động một cách dễ dàng và liên tục.

➤ Nguyên tắc về tính đồng bộ của các biện pháp: Đòi hỏi tổ chức lao động khoa học khi thực hiện, phải triển khai giải quyết đồng bộ các vấn đề có liên quan.

Nguyên tắc này đòi hỏi phải có sự tham gia phối hợp đồng bộ của toàn công ty, và của các bộ phận phòng ban chuyên môn trong công ty và sự tổ chức thống nhất các hoạt động phối hợp của lãnh đạo công ty.

➤ Nguyên tắc về tính khoa học của công tác tổ chức lao động khoa học: Đòi hỏi tất cả các biện pháp tổ chức lao động khoa học phải được kế hoạch hoá trên cơ sở những nguyên tắc, những phương pháp khoa học. Mặt khác, các biện pháp tổ chức lao động khoa học phải có tác dụng trực tiếp nâng cao các chỉ tiêu trong kế hoạch của công ty. Ví dụ như chỉ tiêu năng suất lao động, năng lực sản xuất, quỹ thời gian lao động, trình độ cơ khí hoá tự động hóa...

➤ Nguyên tắc về tính quần chúng của việc xây dựng và áp dụng các biện pháp tổ chức lao động khoa học: Đòi hỏi phải có sự tự giác tham gia của tập thể lao động, phát triển và tận dụng được các sáng kiến, sáng tạo của cá nhân và tập thể lao động.

II. CƠ SỞ CỦA TỔ CHỨC LAO ĐỘNG KHOA HỌC TRONG CÔNG TY

1. Cơ sở kỹ thuật

Khẳng định một điều đầu tiên và quan trọng là định mức kỹ thuật lao động là cơ sở của tổ chức lao động khoa học. Quy luật kinh tế quan trọng là quy luật tiết kiệm thời gian. Quy luật này có liên quan trực tiếp đến tổ chức lao động khoa học, mặt khác một trong những nhiệm vụ quan trọng của tổ chức lao động khoa học là tiết kiệm thời gian làm việc. Những hao phí lao động cần thiết để tạo ra sản phẩm (hay hoàn thành công việc) phù hợp với điều kiện tổ chức và kỹ thuật nhất định đã được thể hiện trong các mức. Chính sự thể hiện đó đã làm cho định mức lao động có liên quan chặt chẽ với tổ chức lao động khoa học. Hơn thế nữa, xét theo những phương hướng cụ thể của tổ chức lao động khoa học thì định mức lao động có vai trò quan trọng. Bởi vì, nhờ định mức lao động mà có thể áp dụng những biện pháp của tổ chức lao động khoa học. Việc lựa chọn và áp dụng trong thực tế những dự án của bất cứ phương hướng tổ chức lao động khoa học nào cũng không thể hiện được nếu không

có các mức lao động tương ứng, phù hợp với những điều kiện tổ chức kỹ thuật nhất định.

Định mức lao động càng hướng tới xác định lao động tối ưu và tiến tới và phần đầu tiết kiệm thời gian lao động thì nó càng ảnh hưởng tới quá trình hoàn thiện tổ chức lao động khoa học. Thật vậy, việc tính thời gian hao phí để hoàn thành công việc với những phương án tổ chức khác nhau sẽ tạo khả năng đánh giá khách quan và chọn được những phương án tối ưu nhất, cả về mặt sử dụng lao động và sử dụng máy móc thiết bị. Nhờ việc xác định các mức lao động bằng các phương pháp khoa học mà việc tính hao phí thời gian theo yếu tố giúp ta đánh giá được mức độ hợp lý của tổ chức lao động hiện tại, phát hiện những thiếu sót làm tăng lãng phí thời gian cần phải có biện pháp khắc phục.

Mặt khác, việc áp dụng những mức lao động được xây dựng trong điều kiện tổ chức lao động đối với tất cả công nhân và toàn xí nghiệp sự ảnh hưởng của định mức lao động tới quá trình hoàn thiện tổ chức lao động khoa học còn thể hiện ở việc khơi dậy và khuyến khích sự cố gắng của công nhân, kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phấn đấu hoàn thiện vượt mức, động viên họ tìm tòi các biện pháp tiếp tục hoàn thiện tổ chức lao động để tăng năng suất và hạ giá thành sản phẩm.

Để thực hiện bất kỳ một quá trình lao động nào đều phải tiến hành những thao tác và động tác cụ thể. Mức độ hợp lý những thao tác và phương pháp đó là nhân tố quyết định hao phí thời gian thực hiện bước công việc. Vì vậy tùy theo yêu cầu của tổ chức lao động khoa học mà việc xác định hao phí thời gian thực hiện bước công việc. Vì vậy tùy theo yêu cầu của tổ chức lao động khoa học mà việc xác định các mức phải nghiên cứu sâu sắc quá trình lao động, những thao tác và động tác khác nhau. Trên cơ sở nghiên cứu đầy đủ, tỉ mỉ mà chọn những thao tác và phương pháp hợp lý nhất, đồng thời tìm cách hợp lý hoá những yếu tố đó trong tương lai và kết hợp dự tính những phương pháp có hiệu quả để thực hiện bước công việc.

Thông thường, các tài liệu hướng dẫn kỹ thuật và tổ chức lao động đều ghi tỉ mỉ quá trình lao động, trình tự thực hiện bước công việc số thao tác hay động tác phải

hoàn thành lượng thời gian hao phí để thực hiện những thao tác, động tác, cử động là bao nhiêu... Đồng thời cũng chỉ rõ những biện pháp tổ chức kỹ thuật cần thiết để có thể áp dụng các quá trình lao động theo thiết kế mẫu.

Vai trò của định mức lao động đối với tổ chức lao động còn được thể hiện rõ ở nội dung phân công và hiệp tác lao động. Thật vậy, để thực hiện phân công lao động hợp lý cần phải biết không chỉ là nội dung của bước công việc hợp thành quá trình công nghệ, mà còn phải biết tính toán hao phí lao động để hoàn thành bước công việc đó, tức là phải tiến hành định mức cho bước công việc. Nhờ có mức lao động cho bước công việc mà tính lượng lao động chế tạo sản phẩm, xác định được số công nhân cần thiết, kết cấu nghề và trình độ lành nghề của họ, phân bổ công nhân theo nghề thích hợp. Việc xác định chính xác hao phí lao động để hoàn thành chức năng phục vụ sản xuất cho phép tổ chức phân công lao động theo chức năng hợp lý hơn. Nói cách khác là nhờ định mức lao động mà sẽ phân chia đúng đắn hơn trách nhiệm giữa công nhân chính và công nhân phụ trong công ty.

Mức lao động còn là cơ sở để hình thành các phân xưởng sản xuất. Việc phân công trách nhiệm cho mỗi thành viên của phân xưởng cũng phải căn cứ vào các mức lao động và khả năng kiêm nhiệm thay thế cho nhau trong quá lao động. Phân công đúng chức năng cũng là đảm bảo phân công và hiệp tác lao động hợp lý cả về không gian và thời gian.

Kiểm nhiệm nhiều nghề và phục vụ nhiều máy là phương pháp tổ chức lao động có hiệu quả, muốn áp dụng phương pháp này không thể thiếu định mức lao động. Bởi vì định mức lao động cho phép nghiên cứu tỷ mỉ mọi dạng công việc hoàn thành trong phân xưởng hay bộ phận sản xuất thông qua chụp ảnh và bấm giờ. Nhờ phương pháp khảo sát cụ thể, khoa học mà xác định được tính chất hợp lý về sử dụng thời gian làm việc của công nhân, tính được hao phí lao động thực hiện từng công việc khác nhau (công việc chính, công việc phụ) phát hiện thời gian nhàn rỗi ở mỗi công nhân... Trên cơ sở phân tích những tài liệu thu được thông qua khảo sát, tiến

hành dự kiến phân công trách nhiệm cho công nhân có tính đến khả năng kiêm nghề và phục vụ nhiều máy.

Nhân tố quyết định để giải quyết khả năng kiêm nghề và giải phóng bớt công nhân là lượng thời gian hao phí dự tính hợp lý thể hiện trong các mức lao động. Sự kết hợp tối ưu giữa thời gian máy chạy tự động và thời gian làm bằng tay của công nhân là cơ sở để thực hiện phục vụ nhiều máy.

Ngoài ra, định mức lao động còn nghiên cứu các điều kiện để tổ chức hợp lý nơi làm việc: các nhân tố về tâm sinh lý, vệ sinh các điều kiện an toàn, tổ chức phục vụ, điều kiện nghỉ ngơi...

Định mức lao động còn là cơ sở để thực hiện phân phối theo lao động. Bởi vì nhờ có mức lao động mới xác định được đơn giá tiền lương, mức càng chính xác thì trả lương đúng và tạo động lực lao động càng mạnh mẽ.

Phong cách lao động có mức, theo mức cụ thể là phong cách lao động có kỷ luật và hiệu quả cao. Không thể nói khác được, bởi vì mức lao động là mục tiêu và là nhiệm vụ của mỗi người lao động trong những điều kiện nhất định. Mức lao động hợp lý chỉ có thể được xây dựng trong điều kiện tổ chức-kỹ thuật hợp lý. Đó là điều kiện không cho phép người công nhân lao động tùy tiện, vừa không tuân theo quy trình công nghệ, quy trình lao động, vừa gây lãng phí thời gian. Làm việc trong điều kiện đó buộc người công nhân phải nêu cao tinh thần trách nhiệm và ý thức tổ chức kỷ luật. Để trước hết là đảm bảo tiền lương cho bản thân, và sau đó là đảm bảo lợi ích chung của công ty.

Tất cả những nội dung phân tích trên đã khẳng định định mức lao động có căn cứ kỹ thuật là cơ sở của tổ chức lao động khoa học trong công ty.

2. Cơ sở khoa học kỹ thuật

Định mức lao động có căn cứ khoa học cần phải áp dụng một trong những phương pháp định mức kỹ thuật lao động có hiệu quả là phương pháp phân tích tính toán dựa theo các tài liệu tiêu chuẩn. Nói cách khác, để định mức có căn cứ khoa học cần phải có hệ thống những tài liệu tiêu chuẩn.

Tiêu chuẩn để định mức lao động là những đại lượng quy định về chế độ làm việc tiên tiến của thiết bị(hay những đại lượng hao phí thời gian quy định để hoàn thành những bộ phận làm bằng tay của bước công việc) trong những điều kiện tổ chức kỹ thuật hợp lý dùng để tính các mức thời gian có căn cứ kỹ thuật.

Cũng như mức lao động, tiêu chuẩn định mức kỹ thuật có tính đến những điều kiện tổ chức kỹ thuật cụ thể. Vì vậy tiêu chuẩn cũng phải luôn được sửa đổi cho phù hợp, đồng thời tiêu chuẩn phải đáp ứng những yêu cầu sau:

- Phải phản ánh được những thành tựu mới nhất của khoa học kỹ thuật, những kinh nghiệm tiên tiến của tổ chức sản xuất và tổ chức lao động. Đồng thời tiêu chuẩn còn phải thể hiện những phương pháp làm việc tiên tiến của những công nhân có nhiều sáng kiến cải tiến kỹ thuật và có năng suất lao động cao.

- Phải đảm bảo mức độ chính xác và mức độ tổng hợp, phù hợp với từng loại sản xuất.

- Phải tính toán đầy đủ và chính xác những yếu tố ảnh hưởng đến thời gian của bước công việc và các bộ phận hợp thành bước công việc.

- Phải tính đến những điều kiện tổ chức kỹ thuật cụ thể, đặc điểm của quá trình công nghệ và của loại hình sản xuất.

- Phải bao gồm các phương án công nghệ phổ biến và đặc trưng nhất thông qua những thông số chủ yếu phản ánh mức độ đạt được đồng, không phải của cá biệt. Phải đơn giản và thuận tiện khi sử dụng tính mức lao động.

Như vậy tiêu chuẩn không chỉ là cơ sở để xây dựng mức lao động có căn cứ kỹ thuật mà còn là phương tiện quan trọng để áp dụng vào sản xuất những chế độ làm việc của thiết bị có năng suất cao, và những kinh nghiệm tiên tiến về tổ chức sản xuất và tổ chức lao động. Việc xây dựng và áp dụng rộng rãi tiêu chuẩn trong công ty và biện pháp quan trọng để cải thiện công tác định mức, cải tiến quá trình công nghệ và tổ chức lao động, thúc đẩy các phân xưởng, dây chuyền lạc hậu về tổ chức kỹ thuật vươn lên trình độ tiên tiến, và do đó đảm bảo không ngừng nâng cao năng suất lao động hạ giá thành sản phẩm.

3. Cơ sở tâm sinh lý

Tổ chức lao động khoa học có căn cứ tâm sinh lý được khẳng định thông qua việc lựa chọn phương án tối ưu về quá trình lao động tức là quá trình được thể hiện ở những điều kiện thuận lợi với cường độ lao động bình thường.

Phân công và hiệp tác lao động trong doanh nghiệp là một trong những nội dung cơ bản của tổ chức lao động. Xu hướng của phân công và hiệp tác lao động hiện nay ngày càng chuyên môn hoá hẹp người lao động với sự ra đời của nhiều ngành sản xuất mới với công nghệ hiện đại và phức tạp. Xét trên lĩnh vực tâm lý học, tổ chức lao động thể hiện trên hai mặt sau:

- Mặt công tác thực hiện công việc (mặt kỹ thuật) quá trình lao động được thực hiện nhờ kỹ năng, kỹ xảo và trình độ lành nghề đã đạt được của người lao động.

- Về mặt cá nhân: quá trình lao động phản ánh giá trị đời sống hoạt động của con người, là phương tiện sống và tồn tại của người lao động.

Do vậy, thực hiện phân công và hiệp tác lao động ngày nay không chỉ phải chú ý đến mặt kỹ thuật của lao động mà phải quan tâm đầy đủ đến mặt tâm lý xã hội của người lao động để thực hiện hai mục tiêu là năng suất lao động và sự phồn vinh, hạn phúc cho người lao động.

Trong giai đoạn ngày càng mạnh của khoa học và kỹ thuật hiện nay, xu hướng của tổ chức lao động đang diễn ra theo 2 chiều hướng sau:

- Hao phí thể lực ngày càng giảm do quá trình cơ khí hoá và tự động hoá xảy ra ngày càng nhanh.

- Hao phí về trí lực ngày càng gia tăng do công nghệ và máy móc thiết bị, trình độ quản lý ngày càng phát triển mạnh.

- Sự căng thẳng thần kinh ngày càng cao do sự tiếp xúc với tốc độ làm việc ngày càng lớn và độ chính xác ngày càng cao.

Với xu hướng đó, tổ chức lao động ngày càng đặt ra những yêu cầu tâm lý đối với con người cao hơn. Do vậy đòi hỏi đối với tâm lý học lao động phải nghiên cứu ngày càng sâu sự biến đổi các hiện tượng tâm lý trong quá trình lao động để làm cơ sở

ngày càng vững chắc cho tổ chức lao động khoa học. Tâm lý học lao động có vai trò to lớn đối với tổ chức lao động khoa học nói chung và với phân công và hiệp tác lao động nói riêng. Vai trò đó thể hiện ở những điểm sau:

- Tâm lý học lao động đã chỉ ra những phát triển của khoa học kỹ thuật, đã tác động xấu đến con người là gì và chỉ ra các biện pháp khắc phục nó.

- Tâm lý học lao động đã chỉ ra giới hạn tâm lý của con người trong lao động để giúp cho quá trình tổ chức lao động đạt được những tối ưu trong quá trình lao động.

- Tâm lý học lao động còn cho thấy những vấn đề về kích thích lao động tạo nên động lực thúc đẩy hành động con người.

- Tâm lý học lao động còn chỉ ra những đòi hỏi về giá trị lao động, giá trị tinh thần của cuộc sống giúp cho công tác tổ chức lao động và quản lý sản xuất đạt hiệu quả cao.

- Tâm lý học lao động còn chỉ ra tác động xấu của môi trường lao động, môi trường tập thể đến con người để giúp cho hoàn thiện chúng thoả mãn những yêu cầu của người lao động.

- Tâm lý học lao động còn chỉ ra cho tổ chức lao động thấy được các yếu tố tâm lý của sự phát triển năng lực, kỹ năng, kỹ xảo lao động, chỉ ra các giải pháp sử dụng có hiệu quả hơn.

III. NỘI DUNG CHỦ YẾU CỦA CÔNG TÁC TỔ CHỨC LAO ĐỘNG KHOA HỌC TRONG CÔNG TY

1. Phân công và hiệp tác lao động

Phân công và hiệp tác lao động là nội dung quan trọng và cơ bản nhất của tổ chức lao động khoa học. Nó chi phối toàn bộ những nội dung còn lại của tổ chức lao động khoa học. Do phân công lao động mà tất cả cơ cấu lao động trong tổ chức được hình thành và tạo nên một bộ máy với tất cả các bộ phận, chức năng cần thiết với những tỷ lệ cần thiết và tương ứng theo yêu cầu của sản phẩm.

Phân công lao động là quá trình tách riêng rẽ những hoạt động chung thành những hoạt động riêng rẽ độc lập được cô lập và thực hiện tương đối riêng biệt song song cùng với các hoạt động riêng biệt khác, nhằm đạt được mục đích chung.

Phân công lao động là sự chia nhỏ toàn bộ các công việc trong công ty để giao cho từng người hoặc nhóm người lao động thực hiện. Đó là quá trình từng người lao động với những nhiệm vụ phù hợp với họ.

Trong nội bộ công ty thì tổ chức lao động khoa học chỉ nghiên cứu những nội dung chính của phân công lao động như sau:

- Xác định những yêu cầu kỹ thuật của công việc mà con người phải đáp ứng.
- Xây dựng danh mục những nghề nghiệp của các phân xưởng trong công ty, thực hiện việc tuyển chuyên, hướng nghiệp và tuyển chọn cán bộ, công nhân, một cách khách quan theo những yêu cầu của sản xuất.
- Thực hiện sự 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 những người đã được đào tạo, bồi dưỡng tiếp những người có khả năng phát triển, chuyển đào tạo và đào tạo lại những người không phù hợp.

Phân công lao động hợp lý có tác dụng to lớn trong việc nâng cao hiệu quả 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 loại bước công việc, không mất thời gian vào việc điều chỉnh lại thiết bị, thay dụng cụ để làm những công việc khác nhau.

Kết quả của 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 lĩnh vực hoạt động thích ứng. Không giới hạn về phạm vi hoạt động thì không thể hoàn thành được một cái gì đáng kể trong bất kỳ lĩnh vực nào.

Yêu cầu đối với phân công lao động 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, 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 (các phẩm chất về chính trị, xã hội và tâm sinh lý, phẩm chất đạo đức và các khả năng nghề nghiệp) với những yêu cầu của công việc. Phải lấy yêu cầu của công việc làm tiêu chuẩn để lựa chọn con người làm phương hướng phấn đấu đào tạo phát triển hoặc đào thải con người.

- 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 và làm cho nội dung lao động phong phú, hấp dẫn, phát huy tính sáng tạo trong lao động.

Muốn đảm bảo những yêu cầu đó, phân công và hiệp tác lao động không thể thực hiện một cách tùy tiện, mà phải dựa trên cơ sở khoa học nhất định. Trước hết, phân công và hiệp tác lao động phải được thực hiện trên cơ sở của quá 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 và hiệp tác lao động. Về mặt này, phân công và hiệp tác lao động phải tạo ra được những cơ cấu về ngành nghề, và 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 và hiệp tác lao động lại liên quan đến từng con người cụ thể và do đó nó mang lại những đặc trưng đối lập, phân công và hiệp tác 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 một 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 của sản xuất còn mặt thứ hai đòi hỏi việc chia nhỏ công việc phải đáp ứng những yêu cầu của con người trong phân công và hiệp tác 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.

Các hình thức phân công và hiệp tác lao động trong công ty. Hiện nay trong công ty, phân công và hiệp tác 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 sự thực hiện công việc hay nói cách khác, phân công và hiệp tác lao động trong công ty được thực hiện trên ba hình thức:

a. Phân công và hiệp tác lao động theo chức năng: Là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau thành những chức năng lao động nhất định, căn cứ vào vị trí và chức năng của phân xưởng. Tùy thuộc vào tính chất của các chức năng được hoàn thành mà toàn bộ công nhân viên chức của công ty được chia ra thành nhiều nhóm chức năng. Toàn bộ cán bộ công nhân viên trong công ty được chia thành hai nhóm chính sau:

* Nhân viên sản xuất công nghiệp: trong nhóm này gồm những người làm việc trong các phân xưởng chính, phân xưởng phụ, những người làm trong bộ máy quản lý hành chính, những người làm công tác tạp vụ, bảo vệ, trực tiếp phục vụ cho sản xuất của các phân xưởng, sửa chữa máy móc thiết bị... Tất cả các nhân viên sản xuất công nghiệp lại được chia thành các loại 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). Đó là những người trực tiếp làm biến đổi tính chất, hình dạng của đối tượng lao động.

- Công nhân phụ: là những người thực hiện các chức năng phụ trong sản xuất chính, sản xuất phụ và phụ trợ. Đó là những người không trực tiếp sản xuất ra sản phẩm, nhưng bằng lao động của mình đảm bảo cho hoạt động sản xuất được bình thường.

- Nhân viên quản lý sản xuất những người này bao gồm:

+ Nhân viên quản lý kinh tế: là những người quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh về lĩnh vực kinh tế.

+ Nhân viên quản lý kỹ thuật là những người quản lý kinh doanh về lĩnh vực kỹ thuật.

+ Nhân viên quản lý hành chính là những người quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh về lĩnh vực hành chính.

- Học sinh hoặc học nghề gồm những người học tập sản xuất, tham gia dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề. Có thể học tập theo lớp hoặc kèm cặp.

* *Nhân viên không sản xuất công nghiệp* nhóm này gồm có những người làm công tác vận tải ngoài công ty, sửa chữa nhà cửa vật kiến trúc, những người làm trong những tổ chức nông nghiệp phụ thuộc, nhân viên y tế, nhà trẻ, phục vụ văn hoá, đời sống do công ty trả lương.

Phân công lao động theo chức năng tạo nên cơ cấu lao động chung trong toàn công ty. Chất lượng 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 thông tin đồng thời phụ thuộc vào chất lượng của lao động được thu hút và bố trí trong các bộ phận chức năng.

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

Nhiệm vụ chủ yếu của tổ chức lao động khoa học ở đây là thiết lập mối quan hệ tỷ lệ hợp lý về số lượng nhóm chức năng. Bởi vì phân công và hiệp tác 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 tính toán hợp lý về nhóm chức năng. Có thể xác định mức độ hợp lý của phân công và hiệp tác lao động theo chức năng qua các chỉ tiêu sử dụng thời gian lao động hoặc chỉ tiêu thay đổi độ dài chu kỳ sản xuất kết hợp với tăng tỷ trọng thời gian tác nghiệp cụ thể:

- Theo chỉ tiêu sử dụng thời gian lao động thì phân công và hiệp tác 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. Được biểu diễn bằng công thức sau:

$$\frac{T_{TNtbk}}{\phi_{thk}} - \frac{T_{TNtt}}{\phi_{tt}} \geq 0$$

Trong đó:

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

ϕ_{thk} : Tổng quỹ thời gian lao động theo thiết kế

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

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

- Theo chỉ tiêu thay đổi độ dài chu kỳ sản xuất kết hợp với tăng tỉ trọng thời gian tác nghiệp phân công và hiệp tác lao động theo chức năng được coi là hợp lý khi chu kỳ sản xuất được rút ngắn tức là $C^{tt} - C^{thk} > 0$

C^{tt} là chu kỳ sản xuất thực tế ; C^{thk} là chu kỳ sản xuất theo phương án thiết kế mà trong đó tỷ trọng thời gian tác nghiệp tăng lên.

Việc xác định phương hướng tổ chức hợp lý các chức năng phải xuất phát từ qui mô và loại hình sản xuất của công ty. Những quyết định cụ thể phải dựa trên cơ sở các tài liệu điều tra sau:

- 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.

b) Phân công và hiệp tác lao động theo công nghệ là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các loại công việc khác nhau theo tính chất của quy trình công nghệ thực hiện chúng (chẳng hạn công việc tiện, nguội, phay,...).

Phân công lao động theo nguyên tắc cùng quy trình công nghệ là hình thức quan trọng nhất của phân công lao động trong Công ty. 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 nó 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 riêng biệt, hình thành cơ cấu nghề nghiệp của Công ty, (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 nghề, quá trình sản xuất được chia ra thành các giai đoạn (tức 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 các hình thức khác nhau:

➤ *Phân công lao động theo đối tượng*: Đó là hình thức phân công trong đó 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, hàng loạt nhỏ hoặc thủ công.

➤ *Phân công lao động theo bước công việc*: là hình thức phân công trong mỗi công nhân chỉ thực hiện một hay một 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 rộng rãi trong sản xuất hàng loạt. Đó là sự phát triển sâu hơn của phân công lao động theo đối tượng. Hình thức này có những ưu điểm sau:

- Sự chuyên môn hoá 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 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 thiết 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.

c) Phân công và hiệp tác lao động theo mức độ phức tạp của công việc: Là hình thức phân công và hiệp tác 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 ba tiêu thức sau:

- Mức độ chính xác về công nghệ khác nhau.

- Mức độ chính xác về kỹ thuật khác nhau.

- Mức độ quan trọng khác nhau.

Hình thức phân công lao động này cho phép sử dụng hợp lý cán bộ, công nhân; tạo điều kiện nâng cao trình độ lành nghề đảm bảo chất lượng sản phẩm và tạo điều kiện cho việc trả thù lao 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 công ty mà người đó có nghĩa vụ phải thực hiện theo hợp đồng đã ký. Phân công lao động hợp lý sẽ tạo nên 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 người lao động.

Tiêu chuẩn để đánh giá một cách tổng thể mức độ hợp lý của phân công lao động, cần dựa vào:

- Tiêu chuẩn về kinh tế: Phân công lao động phải 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 đồng thời đảm bảo chất lượng sản phẩm.

- 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 làm việc và làm xuất hiện tính sáng tạo trong lao động, đồng thời tạo ra được các tập thể sản xuất tốt, làm 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 làm giảm năng suất lao động, tăng mệt mỏi và bệnh nghề nghiệp cho công nhân (thời kỳ cơ khí hoá toàn bộ và tự động hoá). Do đó 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 làm việc 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.

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.

Khi 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 ban 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 phần công việc thuộc chức năng của người khác. Việc kiêm nhiệm nhiều nghề và phối hợp các chức năng được thực hiện sau khi đã tuyên truyền tập huấn công nhân và đồng thời phải có các chế độ kích thích phù hợp. Việc kết hợp ngành nghề phải được tính toán kỹ lưỡng dựa trên đặc điểm của các ngành nghề và nội dung của nó, phải xuất phát từ kết cấu nghề nghiệp của từng phân xưởng cụ thể. Kiêm nhiệm hợp lý sẽ đem lại hiệu quả lớn về nhiều mặt. Do đó trong các ngành sản xuất khác nhau người ta 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 các nghề nghiệp mới xuất hiện.

Đứng nhiều máy cũng là biện pháp để sử dụng thời gian trống của công nhân do cơ khí hoá và tự động hoá sản xuất. Việc đứng nhiều máy được thực hiện dựa trên nguyên tắc: công nhân phục vụ những máy khác nhau trong thời gian tự động của một máy. Để làm được điều này, thì công việc phục vụ của công nhân trên mỗi máy phải có chu kỳ.

Phân công và hiệp tác lao động trong công ty hiện nay có ý nghĩa rất lớn đối với doanh nghiệp. Đó là sự phối hợp các dạng lao động đã được chia nhỏ do phân công nhằm sản xuất sản phẩm gọi là hiệp tác lao động. Hình thức lao động mà trong đó nhiều người làm việc bên cạnh nhau một cách có kế hoạch và trong một sự tác động qua lại trong một quá trình sản xuất nào đó hoặc trong những quá trình sản xuất khác nhau nhưng lại liên hệ với nhau gọi là hiệp tác lao động. Hiệp tác lao động trở thành sự cần thiết khách quan của sự phát triển của tổ chức lao động, làm bộc lộ sức sản xuất xã hội mới. Sức sản xuất đặc biệt của ngày lao động phối hợp chính là sức mạnh tập thể xuất phát từ hiệp tác. ý nghĩa kinh tế của tổ chức lao động trên cơ sở hiệp tác lao động:

- 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.

Hiện nay có các hình thức phân công lao động trong công ty:

* Về không gian trong công ty có các hình thức cơ bản sau:

- Hiệp tác giữa các bộ phận chức năng chuyên môn hoá.

- Hiệp tác giữa các bộ phận chuyên môn trong công ty.

- Hiệp tác giữa người lao động với nhau trong các phân xưởng sản xuất.

* Tổ chức sản xuất chuyên môn hoá gồm những công nhân cùng nghề những công việc có qui trình công nghệ giống nhau. Tổ sản xuất tổng hợp bao gồm những công nhân có nghề khác nhau, nhưng cùng hoàn thành thông tất cả các bước công việc của quá trình sản xuất. Có thể chia ra làm ba loại tổ sản xuất tổng hợp:

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

* Hiệp tác về mặt thời gian tức là sự tổ hợp có sự phân công lao động không đầy đủ, tổ hợp này gồm những 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 hợp không có phân công lao động. Là tổ hợp bao gồm những công nhân có diện chuyên môn rộng mỗi người thực hiện tất cả những công việc của tổ.

CHƯƠNG II:

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TỔ CHỨC LAO ĐỘNG KHOA HỌC CỦA CÔNG TY LIÊN DOANH TNHH HẢI HÀ

I. ĐẶC ĐIỂM CHUNG VỀ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT VÀ KINH DOANH CỦA CÔNG TY LIÊN DOANH TNHH HẢI HÀ

1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty

Liên doanh TNHH Hải Hà - KOTOBUKI ra đời là kết quả của dự án liên doanh giữa hai doanh nghiệp lớn trong ngành sản xuất bánh kẹo , công ty bánh kẹo Hải Hà trực thuộc Bộ Công nghiệp Việt Nam và tập đoàn KOTOBUKI của Nhật Bản.

Công ty Bánh kẹo Hải Hà được thành lập năm 1960 với tư cách là doanh nghiệp nhà nước chuyên sản xuất, kinh doanh bánh kẹo phục vụ nhu cầu trong nước. Đến năm 1992 nền kinh tế nước ta dần phục hồi và phát triển theo Nghị quyết Đại hội VI (năm 1986), đời sống nhân dân dần được nâng cao nhu cầu về lương thực, thực phẩm theo đó cũng tăng mạnh. Tại thời điểm này, nhờ những nỗ lực của tập thể cán bộ công ty bánh kẹo Hải Hà đã trở thành một trong những doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực thực phẩm . Năm 1992 Nhà nước ta thực hiện chính sách mở cửa với nhiều ưu đãi nhằm khuyến khích đầu tư trong nước cũng như ngoài nước vào Việt Nam. Tiềm lực mạnh, thị trường rộng lớn với dân số trên 80 triệu người , môi trường kinh doanh thuận lợi đã thúc đẩy công ty tiến hành dự án liên doanh với tập đoàn KOTOBUKI của Nhật Bản nhằm tăng cường quy mô sản xuất và mở rộng thị trường.

Tập đoàn KOTOBUI của Nhật Bản là tập đoàn đa quốc gia và có quan hệ liên doanh với rất nhiều quốc gia trên thế giới trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Tuy nhiên thế mạnh của tập đoàn chính là sản xuất và kinh doanh bánh kẹo. Tại Việt Nam, tập đoàn đã thực hiện 03 dự án liên doanh trong lĩnh vực này, trong đó có dự án liên doanh với công ty bánh kẹo Hải Hà.

Liên doanh TNHH Hải Hà - KOTOBUKI được kí quyết định thành lập vào ngày 24/12/1992 và chính thức đi vào hoạt động vào ngày 01/05/1993 với chức năng nhiệm vụ chủ yếu là sản xuất và kinh doanh bánh kẹo. Cụ thể:

- Sản xuất kinh doanh trong và ngoài nước trên các lĩnh vực về công nghiệp chế biến bánh, kẹo.

- Xuất khẩu các sản phẩm bánh, kẹo.

- Nhập khẩu thiết bị, công nghệ, nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất của công ty.

- Đối tượng tiêu dùng sản phẩm đa dạng, tùy từng loại sản phẩm lại có đối tượng tiêu dùng cụ thể, không phân biệt giới tính.

- Để thực hiện chức năng nhiệm vụ của công ty cần phải chú ý tới những đặc điểm riêng của ngành sản xuất kinh doanh bánh kẹo:

- + Bánh kẹo thuộc nhóm hàng lương thực thực phẩm chế biến.

- + Bánh kẹo là loại hàng hoá tiêu dùng có tính chất thường xuyên, nhưng sản xuất có tính chất mùa vụ (chỉ sau hàng hoá nhu yếu phẩm).

- + Sản phẩm thường có giá trị đơn vị nhỏ nhưng công kênh, có thời hạn sử dụng ngắn.

- + Chu kỳ sống của sản phẩm ngắn.

- + Sản phẩm dễ bị sao chép.

- + Tính thay thế của sản phẩm cao.

- + Sản phẩm phẩm tiêu dùng chủ yếu theo mùa vụ.

- + Người tiêu dùng thường bị hấp dẫn mạnh bởi sản phẩm mới và ít trung thành với nhãn hiệu của sản phẩm.

- + Quyết định mua thường được đưa ra ngay tại nơi bán (mua không có kế hoạch, mua có kế hoạch và bị hấp dẫn bởi cách trưng bày sản phẩm, kiểu dáng bao gói sản phẩm, giới thiệu của người bán).

Lực lượng cán bộ công nhân của công ty TNHH Hải Hà - KOTOBUKI chủ yếu là chuyển từ bên công ty Bánh kẹo Hải Hà sang, một bộ phận do tuyển chọn mới. Công ty chịu sự điều hành trực tiếp của tổng giám đốc người Nhật Bản.

Số vốn pháp định ban đầu của liên doanh là hơn 5 triệu đô la. Bên phía Việt Nam đóng góp 29% tổng số vốn, bên phía Nhật Bản góp 71%. Bên phía Việt Nam đóng góp bằng quyền sử dụng đất và máy móc thiết bị, phía Nhật Bản đóng góp bằng tiền mặt và thiết bị sản xuất.

2. Quá trình phát triển của công ty

Năm 1993, công ty bắt đầu đi vào hoạt động sản xuất kinh doanh với 4 dây chuyền: dây chuyền kẹo cứng, snack chiên, snack nỏ, bánh tươi. Tuy nhiên trong giai đoạn này, chỉ dây chuyền kẹo cứng mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh, các dây chuyền khác tuy rất hiện đại, có công suất lớn song còn khai thác chưa có hiệu quả. Nguyên nhân là do công ty không thể nhập được phần mềm sản xuất, các dây chuyền nhập về chỉ được các chuyên gia phía bạn chỉ dẫn những thao tác cơ bản để vận hành còn những tính năng khác, cán bộ của công ty phải tự tìm tòi sáng tạo. Vừa sản xuất kinh doanh, vừa nghiên cứu ứng dụng máy móc thiết bị nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng máy móc thiết bị tăng năng xuất lao động, đạt kết quả cao trong kinh doanh của công ty. Mặt khác, do công ty mới thành lập cho nên việc tiếp cận thị trường còn rất nhiều khó khăn, sản lượng tiêu thụ thấp, hiệu quả kinh doanh chưa cao.

Năm 1994, công ty nhập thêm dây chuyền sản bánh Cookies .Thời gian này, hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty dần đi vào ổn định, công suất của máy móc thiết bị tăng lên một cách đáng kể, thị trường và người tiêu dùng đã dần biết đến sản phẩm Hải Hà - KOTOBUKI nên doanh thu của doanh nghiệp đã tăng gấp đôi so với năm 1993 (đạt 38 tỷ đồng).

Năm 1995, công ty đưa tiếp dây chuyền kẹo cao su, kẹo Sôcôla đi vào hoạt động. Các dây chuyền sản xuất khác tiếp tục được cải thiện, nâng cao năng suất đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của thị trường.

Năm 1996, ông Tetsuya Suzuki lên nắm chức tổng giám đốc và tiến hành tổ chức lại sản xuất. Sự thay đổi này đã mang lại nguồn gió mới cho công ty và sự thay đổi này đã mang lại cho công ty những thành công đáng kể, nhãn hiệu Hải Hà-KOTOBUKI đã xuất hiện nhiều trên thị trường cả nước, thị trường chính vẫn là Hà Nội. Thời gian này, công ty cũng nhập thêm dây chuyền sản xuất kẹo que để mở rộng sản xuất và chủng loại sản phẩm.

Năm 1999, nhận thấy thị trường có xu hướng tăng nhanh đồ ăn kiêng, công ty đã nhập thêm dây chuyền sản xuất kẹo isomalt, nhằm tăng thêm chủng loại sản phẩm vốn đã rất đa dạng của mình.

Và đến nay, tuy xuất hiện rất nhiều nhãn hiệu sản phẩm bánh kẹo mới song sản phẩm của công ty vẫn có chỗ đứng tốt trên thị trường. Nhãn hiệu Hải Hà - KOTOBUKI được người tiêu dùng đánh giá là có chất lượng cao, mẫu mã phong phú, giá cả phải chăng, đặc biệt là sản phẩm bánh tươi được thị trường đặc biệt ưa chuộng.

3. Đặc điểm của công nhân sản xuất sản phẩm

Công nhân sản xuất sản phẩm là đội ngũ lao động trực tiếp tạo ra sản phẩm mang lại lợi nhuận cho Công ty. Đội ngũ công nhân được đào tạo lành nghề và được tuyển chọn kỹ lưỡng trước khi bắt tay vào sản xuất sản phẩm. Tất cả những người này phải qua một lớp học trong công việc tại các phân xưởng mà họ sẽ làm sau này. Đội ngũ công nhân của công ty có khả năng nắm bắt nhanh các kỹ thuật sản xuất mới, có trình độ sản xuất tốt ở tất cả các dây chuyền, có ý thức lao động tốt, say mê với công việc. Tất cả các công nhân của công ty đều là những người làm việc theo hợp đồng lao động có kỳ hạn hoặc không có kỳ hạn. Đến nay, công ty có gần 300 người lao động ký hợp đồng lao động dài hạn trong đó có 60 người là hợp đồng gián tiếp. Lực lượng công nhân có trình độ chuyên môn và tay nghề bậc thợ từ 1 đến 3 và mỗi công nhân đều được đào tạo để có thể làm việc ở hầu hết các dây chuyền sản xuất.

Ngoài ra, công ty vẫn có một lực lượng lao động theo hợp đồng không thường xuyên làm các công việc theo tính chất mùa vụ, làm các công việc thủ công như đóng gói, khuôn vác hàng hoá, dọn dẹp vệ sinh,... Lao động của công ty được phân loại

theo mức độ hoàn thành công việc (tốt: A, bình thường: B, không tốt: C) và theo mức độ phức tạp của công việc.

Công nhân được đào tạo tại các dây chuyền sản xuất và thực hành ngay tại dây chuyền. Do đặc điểm của công nhân chuyển từ bên công ty cổ phần bánh kẹo Hải Hà sang làm việc tại công ty liên doanh TNHH Hải Hà - KOTOBUKI đều phải tiến hành ôn lại kiến thức cho công nhân. Ngoài ra, công nhân có thể được công ty tuyển từ các trường dạy nghề, trường công nhân kỹ thuật, lao động phổ thông.

Với đội ngũ lao động đông đảo như hiện nay 352 lao động trong đó có 111 nam và 241 nữ. Đó là điều kiện cần thiết và quan trọng để công ty có thể mở rộng sản xuất, và tiến hành nhiều ý tưởng kinh doanh... Đội ngũ lao động tương đối đông nhưng lại có trình độ học vấn khác nhau; trình độ ĐH:49 người, Cao đẳng: 7 người, Trung cấp: 23 người, THPT: 207 người(chiếm phần lớn là công nhân), THCS: 66 người. Với độ tuổi trung bình là 33 như vậy có thể nói lực lượng lao động trong công ty đã có thời gian làm việc rất lâu trong công ty và có trình độ lành nghề cao. Đây là yếu tố đảm bảo cho chất lượng sản phẩm đầu ra của công ty. Từ đó tạo lợi thế cạnh tranh với các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Đa số lao động làm việc trong công ty đều được hưởng lương theo công việc. Lương của công nhân được tính dựa trên trình độ lành nghề, và tiến hành định mức công việc sau đó giao công việc phù hợp với tay nghề của người lao động.

4.Đặc điểm của lao động trong công ty

Nói chung lao động của công ty liên doanh TNHH Hải Hà - KOTOBUKI là chuyển từ bên công ty cổ phần bánh kẹo Hải Hà, tuyển chọn mới và những người đại diện của tập đoàn KOTOBUKI - Nhật Bản do đó tất cả những người lao động này có một thời gian nhất định làm việc trong lĩnh vực bánh kẹo. Với số lao động của công ty tăng hàng năm không đáng kể nhưng sang năm 2004, số lao động của công ty tăng vọt từ 297 (năm 2003) lên đến 352 (quý I năm 2004). Điều này chứng tỏ môi trường làm việc của công ty đã thu hút được lao động từ bên ngoài vào làm việc tại công ty. Ta có bảng cơ cấu lao động của công ty dưới cho ta thấy tỉ lệ lao động nữ của công ty

luôn cao hơn tỉ lệ lao động nam trong các năm và có xu hướng tăng đều đặn qua các năm, còn tỉ lệ nam có xu thế giảm. Số lao động trong công ty tăng hàng năm điều này chứng tỏ sự quan tâm của các cấp lãnh đạo công ty đến thu nhập và đời sống của người lao động khiến họ an tâm vào làm việc tại công ty. Do lao động của công ty đều làm các công việc bán tự động và giản đơn do đó số lao động có trình độ THPT vẫn còn cao, số lao động có trình độ CĐ ĐH còn thấp. Vì mức lương của công ty chưa thu hút được nhiều lao động giỏi về làm việc tại công ty. Tính chất của công việc không cao do đó đa số lao động trong công ty có thể làm việc hầu hết tại các phân xưởng, dây chuyền sản xuất, như vậy có thể dễ dàng chuyển người lao động từ dây chuyền này sang dây chuyền khác và cũng có thể chuyển người lao động từ phân xưởng này sang phân xưởng khác.

Bảng cơ cấu nhân sự của công ty

Năm	Số lao động trong biên chế công ty			Số lao động theo hợp đồng					
	Tổng số (người)	Tỷ lệ nữ %	Tỷ lệ nam %	Xác định thời gian			Không xác định thời gian		
				Tổng số (người)	Tỷ lệ nữ %	Tỷ lệ nam %	Tổng số (người)	Tỷ lệ nữ %	Tỷ lệ nam %
2001	292	64.73	35.27	169	62.13	37.87	111	72.07	27.93
2002	295	63.03	36.95	188	57.98	42.02	107	71.96	28.04
2003	297	65.32	34.68	194	62.89	37.11	103	73.79	26.21

(Nguồn: Văn phòng công ty)

5. Hoạt động quản lý nguồn nhân lực của công ty

Vấn đề quản trị con người trong tổ chức, doanh nghiệp không còn đơn thuần chỉ là vấn đề quản trị hành chính nhân viên. Tầm quan trọng của sự phối hợp các chính sách và thực tiễn quản trị nhân sự được nhấn mạnh. Con người không còn đơn thuần chỉ là yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh mà là nguồn tài sản quý giá của tổ chức, doanh nghiệp. Các doanh nghiệp chuyển từ tình trạng tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành sản phẩm sang đầu tư vào nguồn nhân lực nhằm có lợi thế cạnh tranh cao hơn và hiệu quả hơn. Các nguyên tắc chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực trong công ty:

- Nhân viên cần được đầu tư thỏa đáng để phát triển các năng lực riêng nhằm thỏa mãn các nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động, hiệu quả làm việc cao và đóng góp tốt nhất cho công ty.

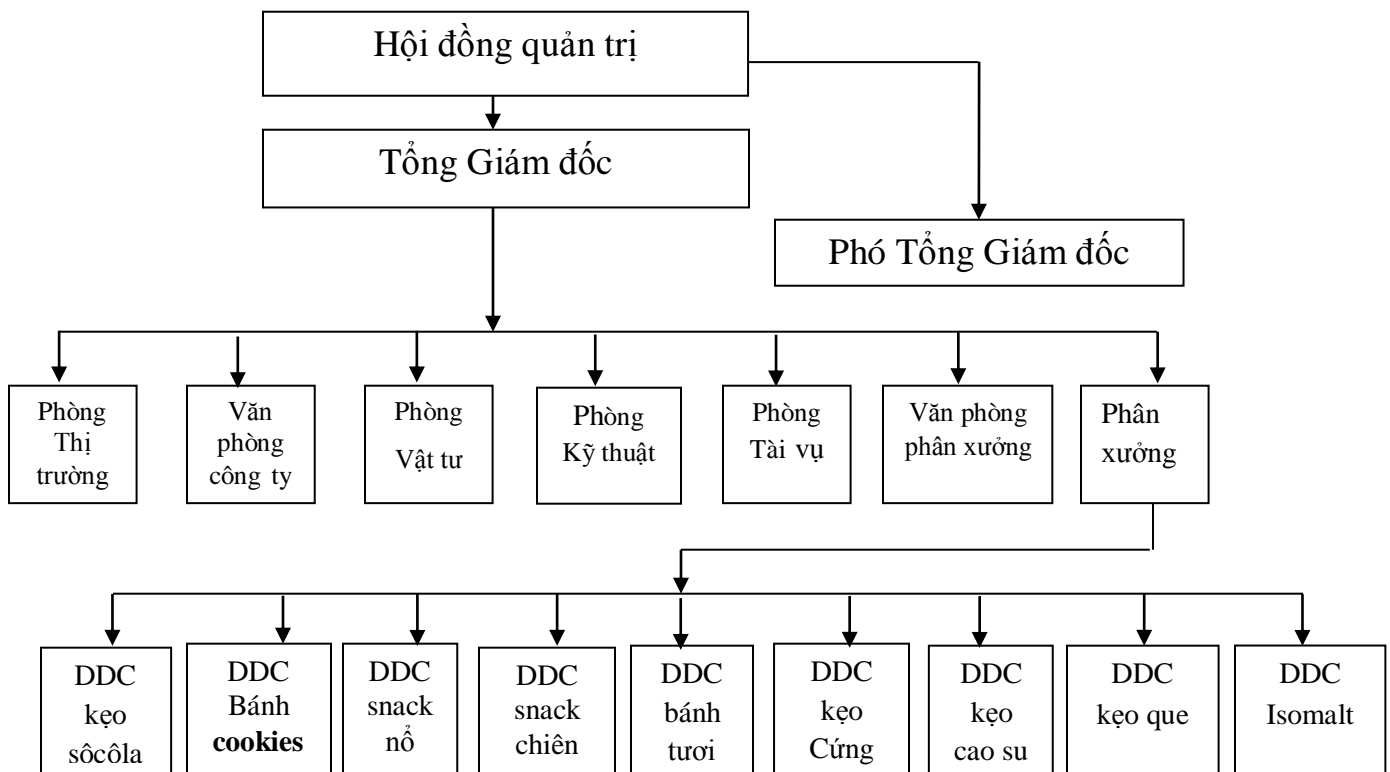
- Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản trị cần được thiết lập và thực hiện sao cho có thể thỏa mãn cả nhu cầu về vật chất lẫn tinh thần của người lao động.

- Môi trường làm việc cần được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình.

Các chức năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và là bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của công ty.

Với những nguyên tắc trên ta có sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý công ty như sau:

Cơ cấu của công ty được xây dựng theo mô hình sau:



Công ty được tổ chức theo chức năng, tách biệt giữa sản xuất và kinh doanh, gắn liền trách nhiệm với quyền lợi, giảm bớt quyền lợi nhưng vẫn tập trung quyền

lực. Các phòng ban chuyên môn chịu sự quản lý trực tiếp của giám đốc, các phân xưởng sản xuất quản lý hệ thống dây chuyền sản xuất dưới sự điều hành trực tiếp của phó tổng giám đốc. Các phòng ban luôn có mối liên quan mật thiết với nhau. Chức năng và nhiệm vụ cụ thể của các đối tượng trong sơ đồ tổ chức của công ty như sau:

Hội đồng quản trị: Là bộ phận quản lý công ty, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định mọi vấn đề có liên quan đến mục đích và quyền lợi của công ty. Thành viên của hội đồng quản trị là đại diện của hai bên liên doanh. Về phía Việt Nam gồm có chủ tịch hội đồng quản trị, phó tổng giám đốc trưởng phòng nhân sự, hai thành viên giám sát: Một của Việt Nam, một của Nhật Bản. Phía Nhật Bản: Tổng giám đốc, phó chủ tịch hội đồng quản trị, công nhân được chuyển từ bên công ty bánh kẹo Hải Hà sang và một số tuyển từ ngoài. Hội đồng quản trị là nơi đưa ra những định hướng hoạt động kinh doanh của công ty, quyết định về bộ máy quản lý điều hành hoạt động kinh doanh của công ty bao gồm tổng giám đốc và phó tổng giám đốc.

Tổng giám đốc: Là người điều hành trực tiếp các hoạt động hàng ngày của công ty, chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị về mọi hoạt động sản xuất và tính hiệu quả trong kinh doanh của công ty. Giúp việc cho tổng giám đốc là phó tổng giám đốc và các trưởng phòng (Văn phòng, phòng Thị trường, phòng Kỹ thuật, phòng Vật tư, v.v...). Tổng Giám đốc trực tiếp chỉ đạo các cửa hàng bán sản phẩm của công ty tại Hà Nội: 9 cửa hàng, tại Hải Phòng 2 cửa hàng, ngoài ra còn có chi nhánh tại khu vực phía Nam.

Phó tổng giám đốc: Là người trợ giúp trong các công việc của tổng giám đốc về việc điều hành sản xuất kinh doanh của công ty. Phó Tổng Giám đốc trực tiếp quản lý văn phòng phân xưởng và hệ thống dây chuyền sản xuất và chịu trách nhiệm trước tổng giám đốc về bộ phận này.

Tiếp đến là các phòng ban, đứng đầu mỗi phòng ban là các trưởng phòng và các nhân viên. Các phòng ban hoạt động độc lập trong khuôn khổ quyền hạn và trách nhiệm được giao.

Văn phòng: Bao gồm 10 người làm công tác văn phòng :văn thư, lao động tiền lương, làm các giấy tờ có liên quan đến tổ chức, tổ chức các chương trình đào tạo, tuyển chọn nhân viên, v.v...

Phòng thị trường: Bao gồm 20 người, có nhiệm vụ nghiên cứu thị trường, điều độ sản xuất, thiết lập và quản lý hệ thống kênh phân phối, xây dựng chính sách sản phẩm, chính sách giá cả, bao bì các hoạt động xúc tiến. Quản lý các hoạt động liên quan đến bảo vệ quyền sở hữu công nghiệp và quản lý các hoạt động tham gia các chứng chỉ Quốc tế: ISO 9001.

Phòng tài vụ: Bao gồm 05 người có chức năng hạch toán kế toán các nghiệp vụ kinh tế tại công ty và chi nhánh tịa các tỉnh thành, kiểm tra việc sử dụng vật tư, tài sản, vốn, phân tích tình hình tài chính, phối hợp với phòng thị trường và phòng vật tư tính toán giá thành kế hoạch, sản lượng kế hoạch và thực hiện trong kỳ, lập dự toán ngân sách và cơ cấu tài chính từng thời kỳ, tìm nguồn vốn tài trợ cho nhu cầu vốn của công ty.

Phòng vật tư: Bao gồm 05 người chịu trách nhiệm cung ứng vật tư đảm bảo cho sản xuất được liên tục, quản lý các kho vật tư nhằm đảm bảo cung cấp liên tục, giảm chi phí và phù hợp với tình hình kho bãi hiện có, lập kế hoạch sản xuất, tiêu thụ sản phẩm hàng năm, tính giá thành sản phẩm, tham gia vào việc quyết định sản phẩm mới.

Phòng kỹ thuật: Gồm 06 người chịu trách nhiệm về mặt kỹ thuật đối với các dây chuyền sản xuất trong công ty, kiểm tra, giám sát chất lượng sản phẩm trên từng dây chuyền, nghiên cứu cải tiến dây chuyền nhằm nâng cao năng xuất và chất lượng sản phẩm, nghiên cứu các loại sản phẩm mới, phối hợp các bộ phận khác giải quyết các trở ngại về công nghệ, đăng ký chất lượng sản phẩm và các hồ sơ quản lý chất lượng sản phẩm.

Văn phòng phân xưởng: Gồm 09 người, quản lý và điều hành hoạt động của hệ thống dây chuyền sản xuất (gồm 195 người). Văn phòng phân xưởng phối hợp với

đội ngũ công nhân làm việc trong các dây chuyền chịu trách nhiệm trước công ty về toàn bộ hoạt động sản xuất mà do mình phụ trách.

Văn phòng cửa hàng: Bao gồm 06 người quản lý điều hành hệ thống cửa hàng bán lẻ của công ty tên toàn quốc. Mỗi cửa hàng có một cửa hàng trưởng chịu trách nhiệm về hoạt động của cửa hàng mà mình phụ trách.

Ngoài ra, trong công ty còn có tổ chức công đoàn, các tổ chức đoàn thể như hội phụ nữ ,... Các thành viên của tổ chức này đều là cán bộ công nhân viên của công ty. Các tổ chức hoạt động nhằm đảm bảo quyền và lợi ích của các thành viên trong công ty, tạo môi trường lao động hăng say, môi trường văn hoá văn nghệ lành mạnh tạo động lực phát triển công ty.

2. Tổ chức hoạt động của công ty

Hoạt động kinh doanh của công ty phụ thuộc rất lớn vào tính hiệu quả của bộ phận văn phòng và của Phòng thị trường. Phòng thị trường có trách nhiệm tiêu thụ các sản phẩm sản xuất ra, mở rộng thị trường, tổ chức các hoạt động khuyến mãi nhằm tăng doanh số bán.

Sau khi nghiên cứu thị trường, phòng thị trường đưa ra các ý tưởng về sản phẩm mới. Các ý tưởng này được cuộc họp giữa các thành viên phòng vật tư, phòng thị trường, phòng kỹ thuật phân tích đánh giá sau đó trình Tổng Giám đốc duyệt xem sản phẩm đó có được tung ra thị trường hay không. Nếu ý tưởng sản phẩm được chấp nhận thì cuộc họp giữa các phòng ban này được tiếp tục để lập kế hoạch sản xuất và tiêu thụ sản phẩm.

Mọi số liệu có liên quan đến tình hình sản xuất, tiêu thụ sản phẩm đều được phòng thị trường, phòng tài vụ, phòng vật tư, phó tổng giám đốc quản lý để tiện theo dõi đối chiếu giúp công tác kiểm tra, giám sát, đánh giá hoạt động kinh doanh của công ty được thuận lợi. Phòng vật tư có trách nhiệm tập hợp các số liệu thực tế về tình hình tiêu thụ từ phòng thị trường, định mức tiêu thụ đề nghị trong kỳ tới của phòng thị trường, giá bình quân nguyên liệu nhập kho, các số liệu khác từ phòng tài vụ, hoạch định ra kế hoạch sản xuất và tiêu thụ hàng hoá trong năm tới. Khi lập xong bản kế

hoạch, phòng vật tư có trách nhiệm gửi đến phòng thị trường , phòng tài vụ, phó tổng giám đốc văn phòng phân xưởng, văn phòng để đánh giá tính khả thi của kế hoạch cũng như khả năng tiêu thụ, mức tồn kho có thể chấp nhận. Nếu các phòng ban khác có ý kiến đóng góp thì phòng vật tư xem xét lại và điều chỉnh cho phù hợp hơn. Kết quả sẽ được trình lên tổng giám đốc phê duyệt, bản kế hoạch sau khi được phê duyệt và sau đó gửi tới các phòng ban trên để tiến hành sản xuất.

Những vấn đề phát hiện tại các phòng ban vượt quá quyền hạn hoặc xảy ra mâu thuẫn giữa các phòng ban không thể tự giải quyết, thì được các trưởng phòng tập hợp lại và trình lên tổng giám đốc để được giải quyết.

II. THỰC TRẠNG CỦA CÔNG TÁC TỔ CHỨC LAO ĐỘNG KHOA HỌC TRONG CÔNG TY

1. Các hình thức phân công và hiệp tác lao động trong công ty

Với công ty hiện nay dưới góc độ là doanh nghiệp kinh doanh sản xuất bán hàng thì việc sử dụng sao cho hợp lý nhất tất cả những nguồn lực sẵn có của công ty là một bài toán khó và nan giải. Nhưng ở đây nguồn lực con người là rất quan trọng nó quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp cho nên việc bố trí người lao động vào đúng công việc phù hợp với trình độ chuyên môn và năng lực của họ là rất quan trọng.

Như vậy trong công ty hiện nay xuất hiện đầy đủ các hình thức phân công và hiệp tác lao động nhằm sử dụng một cách có hiệu quả nguồn lực con người.

- Phân công và hiệp tác lao động theo chức năng:

+ Lao động sản xuất công nghiệp bao gồm những người sản xuất tại các phân xưởng bán hàng ngày trực tiếp tạo ra sản phẩm của công ty và những người làm trong bộ máy quản lý: Tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, phòng tài vụ, văn phòng công ty, phòng thị trường, phòng bảo vệ...

+ Lao động không sản xuất công nghiệp bao gồm: Tổ lái xe thuộc sự quản lý trực tiếp của văn phòng công ty, tổ cơ khí, phòng kinh tế....

- Phân công lao động theo công nghệ: Trong công ty phân công lao động theo công nghệ là hình thức chủ yếu phân công theo đối tượng lao động nhưng một công nhân có thể đảm bảo nhiều công việc ở các phân xưởng khác nhau khi tại các phân xưởng có những người vắng mặt. Theo hình thức này một công nhân hoặc một nhóm công nhân thực hiện một tổ hợp công việc tương đối chọn vẹn chuyên sản xuất ra một loại sản phẩm như: Dây chuyền kẹo cứng, dây chuyền bánh tươi, dây chuyền kẹo cao su... Thì trong các dây chuyền này người công nhân hoà đường có thể tham gia nấu kẹo làm nguội.

- Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc trong dây chuyền công nghệ hiện đại có những công đoạn đòi hỏi phải có sự chính xác cao như pha chế nguyên liệu, hương liệu nướng bánh... cần phải có sự hiểu biết nhất định thì mới có thể tạo ra được sản phẩm đạt tiêu chuẩn và chất lượng.

-Hiệp tác lao động

2.Công tác tổ chức và phục vụ nơi làm việc.

Tổ chức và phục vụ nơi làm việc nhằm mục đích là giúp cho hoạt động sản xuất được liên tục và hiệu quả.

Nơi làm việc được thiết kế sao cho người lao động có thể có tư thế lao động thuận lợi nhưng vẫn đảm bảo các chỉ tiêu kỹ thuật. Những trang bị tại nơi làm việc đa phần là được nhập khẩu và có tính tự động hoá cao cho nên hoạt động lao động của người lao động có hiệu quả hơn. Tổ chức phục vụ nơi làm việc được giao chủ yếu cho phòng kỹ thuật, bộ phận văn phòng phân xưởng, nhà kho, tổ bốc dỡ. Kế hoạch sản xuất và phối hợp với phòng vật tư, phòng thị trường để có thể đưa sản phẩm ra thị trường tiêu thụ. Phục vụ chuẩn bị sản xuất văn phòng phân xưởng giao nhiệm vụ cho từng phân xưởng, chuẩn bị nguyên vật liệu, bán thành phẩm được lấy từ kho của công ty khi đã có ký nhận của phòng vật tư

3. Công tác thực hiện vệ sinh an toàn lao động trong công ty

Do tính chất đặc trưng của doanh nghiệp là sản xuất mặt hàng thực phẩm. Cho nên việc đảm bảo vệ sinh an toàn lao động, an toàn thực phẩm là công việc thường

xuyên và cần thiết được tiến hành nghiêm túc. Việc đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm cần được đưa lên hàng đầu, cần được sự quan tâm và sự chỉ đạo sát sao của các cấp lãnh đạo trong công ty. Bên cạnh việc đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm công ty còn trú trọng đến điều kiện về lao động điều kiện vệ sinh phòng bệnh cho người lao động bằng cách đảm bảo điều kiện về chiếu sáng, trang bị bảo hộ lao động tiếng ồn, bố trí màu sắc tại không gian làm việc. Có chú ý đến an toàn lao động mới tránh khỏi những tai nạn lao động đáng tiếc xảy ra. Điều kiện lao động có ảnh hưởng đến năng suất lao động khả năng làm việc của người công nhân. Như vậy cần phải xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý. Khả năng của con người là có hạn nhưng nó là điều kiện của con người để hoàn thành một khối lượng công việc nhất định với một chất lượng công việc nhất định. Khả năng làm việc của mỗi người cụ thể khác nhau thì khác nhau và được biểu hiện ở những điểm sau:

- Độ dài thời gian đi vào ổn định, khả năng làm việc.
- Thời gian mệt mỏi xuất hiện với người lao động.
- Độ dài thời gian làm việc có năng suất lao động cao và ổn định.

Mỗi người lao động đều có điểm giống nhau cơ bản ở khả năng làm việc phải trải qua ba thời kỳ:

- Thời kỳ tăng khả năng làm việc bắt đầu vào ca làm việc người lao động Chế không đạt được ngay năng lực làm việc cao nhất. Cơ thể đòi hỏi phải có một thời gian để thích nghi với công việc, tạo ra một nhịp điệu làm việc nhất định, thời kỳ này kéo dài từ 1-1.5 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 cao. Trong thời kỳ này các quá trình sinh lý trong cơ thể công nhân 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 2-2.5 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 kỹ thuật tăng lên người lao động có cảm giác mệt mỏi và đói. Để phục hồi phải có thời gian để ăn uống và nghỉ ngơi.

Chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý 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 lao động. Chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý trong công ty bao gồm:

- Chế độ làm việc và nghỉ ngơi trong ca.
- Chế độ và làm việc nghỉ ngơi trong tuần, trong tháng.
- Chế độ làm việc nghỉ ngơi trong năm.

Nội dung của việc xây dựng chế độ làm việc trong ngày 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 quy 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 Công ty làm việc hai ca thì ca bắt đầu nên bắt đầu từ 6h30, còn ca thứ hai cần kết thúc trước 24 giờ.

➤ *Xác định thời điểm và độ dài của thời gian nghỉ ăn cơm giữa ca.*

Con người không thể làm việc suốt ngày được. Do đó 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 và khoảng giữa ca. Nếu thời gian lao động là 8h thì cần phải nghỉ ăn giữa ca sau khi làm việc được 4h. Nhiều thí nghiệm đã chứng minh như bố trí giờ nghỉ này lệch đi đều có ảnh hưởng đến khả năng làm việc của con người. Độ dài thời gian nghỉ phải đảm bảo khôi phục đủ sức lực của công nhân. Nhưng nó cũng không được quá lớn vì như vậy sẽ làm thời kỳ tăng khả năng làm việc sau khi ăn giữa ca sẽ kéo dài ra và sẽ dẫn đến kết

quả lao động sẽ giảm sút. 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 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 Công ty, những lần nghỉ ngắn này đều xuất hiện tự phát theo ý muốn của công nhân. Việc nghỉ như thế đã không xuất phát từ những cơ sở khoa học và sẽ không có tác dụng khôi phục khả năng thậm chí trong nhiều trường hợp làm cho sản xuất trở thành vô tổ chức, làm cho mất tính đồng bộ và liên tục của quá trình sản xuất dẫn tới kết quả sản xuất giảm xuống. Do đó việc qui định chặt chẽ 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 này phụ thuộc vào đặc điểm của công việc, ảnh hưởng của điều kiện lao động. Do đó xác định đúng tổng số thời gian nghỉ bổ sung (ngoài thời gian nghỉ giữa ca) sau đó mới phân bố cho các lần cho hợp lý. Có hai phương pháp xây dựng chế độ làm việc nghỉ ngơi trong ngày:

* *Phương pháp cho điểm*: Xuất phát của phương pháp này là điều kiện lao động là nhân tố ảnh hưởng có tính chất quyết định tới khả năng làm việc. Vì vậy xác định độ dài thời gian nghỉ ngơi phải dựa trên cơ sở đánh giá phân tích ảnh hưởng của các 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 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.
- Sự ô nhiễm môi trường không khí.
- Tiếng ồn.

Cách làm để xác định thời gian nghỉ ngơi hợp lý cho từng nơi làm việc từng công việc trong công ty:

- Nghiên cứu phân tích các nhân tố điều kiện lao động của từng nơi làm việc thực tế và đối chiếu với bảng tiêu chuẩn để sắp xếp chúng vào mức độ nào của bảng tiêu chuẩn từ đó xác định được tỷ lệ thời gian nghỉ theo từng nhân tố.

- Lập bảng tổng hợp để xác định tổng số tỷ lệ thời gian nghỉ đã được xác định theo các nhân tố và tính ra thành thời gian tuyệt đối cho cả ca làm việc.

- Nghiên cứu để phân chia tổng thời gian nghỉ 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 nhân tố chủ yếu của môi trường sản xuất đã tiêu chuẩn hoá chùng thành một hệ thống thống nhất tạo điều kiện đánh giá các điều kiện lao động và xác định tổng thời gian nghỉ bổ xung trong ca làm việc một cách thống nhất. Nhưng phương pháp này cũng có nhược điểm là mới chỉ cố định ở các nhân 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 phần trăm so với thời gian tác nghiệp chỉ có tính chất tương đối.

* *Phương pháp phân tích đường cong khả năng làm việc*: Đặc điểm của phương pháp này là xác định thời gian nghỉ ngơi xuất phát từ chính những tài liệu của bản thân chế độ làm việc nghỉ ngơi và những điều kiện lao động thực tế. Những nguyên nhân 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 các biện pháp cải tiến chế độ làm việc nghỉ ngơi hiện hành. Nội dung của chế độ hợp lý này, bao gồm các biện pháp nhằm rút ngắn thời gian ưỡ oải lúc đầu ca, biện pháp kéo dài thời gian ổn định (có năng suất cao) ở nửa đầu ca

làm việc, biện pháp rút ngắn thời gian thắm mệt trước nghỉ ăn giữa ca, xác định thời gian nghỉ ăn giữa ca và nửa sau của ca cũng gồm những biện pháp tương tự.

4. Công tác định mức lao động trong công ty

Định mức lao động hướng tới xác định hao phí lao động tối ưu, phấn đấu tiết kiệm thời gian, tiết kiệm lao động, tiết kiệm nguyên vật liệu. Điều này ảnh hưởng rất lớn tới quá trình hoàn thiện công tác tổ chức lao động khoa học trong công ty.

Công tác định mức kỹ thuật lao động tại công ty được sự phối hợp chặt chẽ của các phòng ban, phân xưởng, văn phòng phân xưởng, phòng kỹ thuật, phòng tài vụ, phòng vật tư và văn phòng công ty. Đồng thời có sự phối hợp một cách chặt chẽ của lãnh đạo công ty và những người lao động trong công ty. Tại các phân xưởng được tiến hành định mức kỹ thuật lao động sẽ được nhắc trước nhằm giúp cho người lao động có sự chuẩn bị nghiêm túc trong thái độ lao động cũng như nguyên liệu đầu vào, chuẩn bị các trang bị bảo hộ lao động.

Nhiệm vụ của các phòng ban chức năng chuyên môn được phân chia cụ thể như sau:

- Phân xưởng có nhiệm vụ bố trí người để cân nguyên vật liệu, vật tư đầu vào, bóc đầu đuôi sản phẩm theo sự hướng dẫn của phòng kỹ thuật. Đồng thời phải có trách nhiệm chuẩn bị dụng cụ như cân đo, thước đo, đồng hồ bấm giờ...

- Phòng Kỹ thuật: có nhiệm vụ giám sát công nhân thực hiện đúng quy trình công nghệ, đúng công thức và có nhiệm vụ lấy các thông số kỹ thuật của nguyên liệu đầu vào, đầu đuôi sản phẩm và phân tích kết quả của quá trình tiến hành định mức.

- Phòng Vật tư, phòng Tài vụ, Văn phòng: có nhiệm vụ ghi chép đầy đủ các số liệu tại các vị trí đã được phân công rõ trước khi tiến hành công tác định mức. Đồng thời phải có trách nhiệm đã thu thập được gửi cho phòng Vật tư và phòng Kỹ thuật để phân tích số liệu. Ta có mẫu định mức kỹ thuật tại công ty như sau:

BẢNG THEO DÕI

Ngày.....tháng.....năm

Thời gian:.....

STT	Nguyên liệu	Xe số	Xe số	Xe số	Xe số	Xe số	Xe số
1	Nhãn ngoài b/h						
2	Nhãn trong b/h						
3	Giấy nhôm						
4	Băng xé						
5	Màng co						
6	Đầu đuôi trần						
7	Đầu đuôi gói						

5. Công tác trả công lao động trong công ty

Tiền công là số tiền mà người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo ngày công làm việc, giờ công làm việc, theo tháng làm việc hoặc có thể theo năm làm việc. Tiền công trả cho người lao động là một phần chi phí cấu thành nên chi phí sản xuất kinh doanh vì vậy quỹ tiền lương của công ty luôn phải được quản lý và tính toán một cách chặt chẽ. Các hình thức trả công lao động hiện nay là:

5.1. Trả công lao động theo sản phẩm

Hình thức này có ưu điểm:

+ Quán triệt đầy đủ hơn nguyên tắc trả lương theo số lượng và chất lượng lao động. Nó gắn thu nhập về tiền công với kết quả sản xuất của mỗi người. Do đó, kích thích nâng cao năng suất lao động.

+ Khuyến khích người lao động ra sức học tập văn hoá, kỹ thuật, nghiệp vụ để nâng cao trình độ lành nghề, ra sức phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật, cải tiến phương pháp lao động sử dụng tốt máy móc thiết bị để nâng cao năng suất lao động.

+ Góp phần thúc đẩy nâng cao công tác quản lý doanh nghiệp, nhất là công tác quản lý lao động.

Những điều kiện cơ bản phát huy hình thức trả công theo sản phẩm nhằm phát huy đầy đủ tác dụng, đem lại hiệu quả kinh tế cao khi tiến hành trả công:

+ Phải xây dựng được mức lao động có căn cứ khoa học. Điều này tạo điều kiện để tính toán các đơn giá trả công chính xác.

+ Tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc. Kết quả hoàn thành mức lao động trong ca làm việc, ngoài sự cố gắng của người lao động còn do trình độ tổ chức và phục vụ nơi làm việc quyết định. Tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc, hạn chế đến mức tối đa thời gian không làm theo sản phẩm, sẽ tạo điều kiện để hoàn thành và hoàn thành vượt mức quy định.

+ Thực hiện tốt công tác thống kê, kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm sản xuất ra. Do thu nhập phụ thuộc vào số lượng sản phẩm sản xuất ra đạt tiêu chuẩn quy định đã đề ra và đơn giá. Vì thế muốn trả công chính xác cần phải tổ chức tốt công tác thống kê, kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm.

+ Làm tốt công tác giáo dục chính trị, tư tưởng cho người lao động để họ nhận thức rõ trách nhiệm khi họ làm việc hưởng công theo sản phẩm tránh khuynh hướng chỉ chú ý đến số lượng sản phẩm, không chú ý tới việc sử dụng tốt nguyên vật liệu máy móc và giữ vững chất lượng sản phẩm.

Dưới đây là một số chế độ trả công theo sản phẩm đã và đang được áp dụng:

* *Chế độ trả công theo sản phẩm trực tiếp cá nhân:*

Chế độ trả công này được áp dụng rộng rãi đối với người trực tiếp sản xuất, trong điều kiện quá trình lao động của họ mang tính chất tương đối, có thể định mức và kiểm tra nghiệm thu sản phẩm một cách cụ thể và riêng biệt. Đơn giá của chế độ trả công này cố định và được tính theo công thức sau: $ĐG = L/Q$ hoặc $ĐG = T \times S_L$

Trong đó:

ĐG : đơn giá sản phẩm

L : Lương theo cấp bậc công việc hoặc mức lương giờ.

Q : Mức sản lượng

T : Mức thời gian (tính theo giờ)

Tiền công của công nhân sẽ được tính theo công thức: $L = \mathbf{DG.Q}$

Ưu điểm của chế độ tiền công này là mối quan hệ giữa tiền công của công nhân nhận được và kết quả lao động thể hiện rõ ràng, do đó kích thích công nhân cố gắng nâng cao trình độ lành nghề, nâng cao năng suất lao động nhằm tăng thu nhập. Chế độ tiền công này dễ hiểu công nhân dễ dàng tính toán được số tiền công nhận được sau khi hoàn thành nhiệm vụ sản xuất.

Nhược điểm của phương pháp này là người lao động ít quan tâm đến việc sử dụng máy móc, thiết bị và nguyên vật liệu, ít chăm lo đến công việc chung của tập thể.

** Chế độ trả công tính theo sản phẩm tập thể:*

Chế độ trả công này áp dụng đối với những công việc cần một tập thể công nhân thực hiện, như lắp ráp thiết bị, sản xuất ở các bộ phận làm việc theo dây chuyền, trông nom máy móc liên hợp

$$\mathbf{DG} = \sum_{i=1}^n \mathbf{L.T}$$

Trong đó: DG: Đơn giá tính theo sản phẩm tập thể

ΣL : Tổng số tiền lương tính theo cấp bậc công việc của cả tổ

T: Mức thời gian

Trong chế độ trả công này, vấn đề cần chú ý khi áp dụng là phải phân phối tiền công cho các thành viên trong tổ, phù hợp với bậc lương và thời gian lao động.

Ưu điểm của chế độ này là khuyến khích công nhân trong tổ nhóm nâng cao trách nhiệm trước tập thể, quan tâm đến kết quả cuối cùng của tổ.

Nhược điểm của chế độ này là sản lượng của mỗi công nhân không trực tiếp quyết định tiền công của họ. Do đó ít kích thích công nhân nâng cao năng suất lao động cá nhân. Mặt khác phân phối tiền công chưa tính đến tình hình thực tế của công

nhân về sức khoẻ thái độ lao động...nên chưa thể hiện đầy đủ nguyên tắc phân phối theo số lượng và chất lượng lao động.

** Chế độ trả lương theo sản phẩm gián tiếp:*

Chế độ trả công này chỉ áp dụng cho những công nhân phụ mà công việc của họ có ảnh hưởng nhiều đến kết quả lao động của công nhân chính hưởng lương theo sản phẩm. Đặc điểm của chế độ trả công này là thu nhập về tiền công của công nhân phụ lại tùy thuộc vào kết quả sản xuất của công nhân chính do đó đơn giá được tính theo công thức: $ĐG = L/M.Q$

Trong đó:

ĐG: Đơn giá tính theo sản phẩm gián tiếp

L: Lương cấp bậc của công nhân phụ

Q: Mức sản lượng của công nhân chính

M: Số máy phục vụ cùng loại

Chế độ tiền công này đã khuyến khích công nhân phục vụ tốt hơn cho công nhân chính, tạo điều kiện nâng cao năng suất lao động của công nhân chính.

** Chế độ trả công khoán.*

** Chế độ trả công theo sản phẩm có thưởng.*

** Chế độ trả công theo sản phẩm lũy tiến.*

5.2. Hình thức trả công theo thời gian

Tiền công trả theo thời gian chủ yếu áp dụng đối với những người làm công tác quản lý, còn đối với công nhân sản xuất chỉ áp dụng ở những bộ phận không thể tiến hành định mức một cách chặt chẽ và chính xác hoặc vì tình chất của sản xuất hạn chế, nếu thực hiện trả công theo sản phẩm sẽ không đảm bảo được chất lượng sản phẩm không đem lại hiệu quả.

Hình thức trả công theo thời gian gồm hai chế độ:

** Chế độ tiền công trả theo thời gian giản đơn* là chế độ trả công mà tiền công nhận được của mỗi người công nhân nhận được do mức lương cấp bậc cao hay thấp và thời gian thực tế làm việc nhiều hay ít quyết định. Chế độ trả công này chỉ áp dụng

ở những nơi khó định mức lao động chính xác, khó đánh giá công việc chính xác. Có 3 loại tiền công theo thời gian giản đơn:

+ Lương giờ: tính theo mức lương cấp bậc giờ và số giờ làm việc.

+ Lương ngày: tính theo mức lương cấp bậc ngày và số ngày làm việc thực tế trong tháng.

+ Lương tháng: tính theo mức lương cấp bậc tháng.

Nhược điểm của chế độ trả công này là mang tính chất bình quân, không khuyến khích sử dụng hợp lý thời gian làm việc, tiết kiệm nguyên vật liệu, tập trung công suất của máy móc thiết bị để tăng năng suất lao động.

* *Chế độ trả công theo thời gian có thưởng.* Chế độ trả công này là sự kết hợp giữa chế độ trả công theo thời gian giản đơn và chế độ tiền thưởng khi đạt được những chỉ tiêu về số lượng hoặc chất lượng đã quy định. Chế độ trả công này chủ yếu áp dụng đối với những công nhân phụ làm việc phục vụ. Ngoài ra, còn áp dụng đối với những công nhân chính làm việc ở những khâu sản xuất có trình độ cơ khí hoá cao, hoặc những công việc tuyệt đối phải đảm bảo chất lượng.

6. Công tác đào tạo và phát triển người lao động của công ty

Hoạt động đào tạo và phát triển người lao động ở Việt Nam nói chung và trong công ty liên doanh TNHH Hải Hà - KOTOBUKI nói riêng là rất cần thiết nhằm nâng cao trình độ lành nghề, trình độ chuyên môn cho người lao động. Đào tạo và phát triển người lao động nhằm các mục đích sau:

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu, hoặc khi nhân viên nhận công việc mới.

- Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong doanh nghiệp.

- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý sao cho phù hợp được với những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.

- Giải quyết các vấn đề tổ chức. Đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và giữa công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.

- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới. Nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm việc trong tổ chức doanh nghiệp, các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới giúp họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới của doanh nghiệp.

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

- Thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

Trong thực tế có nhiều tiêu thức phân loại hình thức đào tạo khác nhau.

➤ *Theo định hướng nội dung đào tạo, có hai hình thức:* đào tạo định hướng công việc và đào tạo định hướng doanh nghiệp.

- Đào tạo định hướng công việc. Đây là hình thức đào tạo về các kỹ năng thực hiện một loại công việc nhất định, nhân viên có thể sử dụng kỹ năng này để làm việc trong những doanh nghiệp khác nhau.

- Đào tạo định hướng doanh nghiệp. Đây là hình thức đào tạo về kỹ năng, cách thức, phương pháp làm việc điển hình trong doanh nghiệp. Khi nhân viên chuyển sang doanh nghiệp khác, kỹ năng đào tạo thường không được áp dụng nữa.

➤ *Theo mục đích của nội dung đào tạo, có các hình thức:* đào tạo, hướng dẫn công việc cho nhân viên; đào tạo, huấn luyện kỹ năng; đào tạo kỹ thuật an toàn lao động ; đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật; đào tạo và phát triển các năng lực quản trị, v.v...

- Đào tạo, hướng dẫn (hoặc định hướng) công việc cho nhân viên nhằm cung cấp thông tin, kiến thức mới và các chỉ dẫn cho nhân viên mới tuyển về công việc và doanh nghiệp, giúp cho nhân viên mới mau chóng thích nghi với điều kiện, cách thức làm việc trong doanh nghiệp mới.

- Đào tạo, huấn luyện kỹ năng nhằm giúp cho nhân viên có trình độ lành nghề và các kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc theo yêu cầu.

- Đào tạo kỹ thuật an toàn lao động hướng dẫn công nhân viên cách thức thực hiện công việc an toàn, nhằm ngăn ngừa các trường hợp tai nạn lao động. Đối với một số công việc nguy hiểm, có nhiều rủi ro như công việc của thợ hàn, thợ lặn, thợ xây, thợ điện,... hoặc tại một số doanh nghiệp thường có nhiều rủi ro như trong ngành xây dựng, khai thác quặng, luyện kim,... đào tạo kỹ thuật an toàn lao động là yêu cầu bắt buộc và nhân viên nhất thiết phải tham dự các khoá đào tạo an toàn lao động và ký tên vào sổ an toàn lao động trước khi làm việc.

- Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật thường được tổ chức định kỳ nhằm giúp cho đội ngũ cán bộ chuyên môn kỹ thuật được cập nhật với các kiến thức, kỹ năng mới.

- Đào tạo và phát triển các năng lực quản trị nhằm giúp cho các quản trị gia được tiếp xúc, làm quen với các phương pháp làm việc mới, nâng cao kỹ năng thực hành và các kinh nghiệm tổ chức quản lý và khuyến khích nhân viên trong doanh nghiệp. Chương trình chú trọng vào các kỹ năng thủ lĩnh, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phân tích và ra quyết định.

➤ *Theo cách thức tổ chức, có các hình thức:* đào tạo chính quy, đào tạo tại chức, lớp cạnh Công ty, kèm cặp tại chỗ.

- Trong đào tạo chính quy, học viên được thoát ly khỏi các công việc hàng ngày tại doanh nghiệp, do đó, thời gian đào tạo ngắn và chất lượng đào tạo thường cao hơn so với các hình thức đào tạo khác. Tuy nhiên, số người có thể tham gia các khoá đào tạo như thế là rất hạn chế.

- Đào tạo tại chức áp dụng đối với số cán bộ, nhân viên vừa đi làm vừa tham gia các khóa đào tạo. Thời gian đào tạo có thể thực hiện ngoài giờ làm việc kiểu các lớp buổi tối hoặc có thể thực hiện trong một phần thời gian làm việc, ví dụ, mỗi tuần học một số buổi hoặc mỗi quý tập trung học một vài tuần,... tùy theo điều kiện cụ thể của từng địa phương hay doanh nghiệp.

- Lớp cạnh Công ty thường áp dụng để đào tạo nhân viên mới cho doanh nghiệp lớn. Doanh nghiệp có cơ sở đào tạo riêng nhằm tuyển sinh đào tạo những nghề phổ biến, lựa chọn những sinh viên xuất sắc của khóa đào tạo, tuyển vào làm việc trong doanh nghiệp. Học viên sẽ học lý thuyết tại lớp sau đó tham gia thực hành ngay tại các phân xưởng trong doanh nghiệp. Các lớp đào tạo này thường rất hiệu quả, học viên vừa nắm vững về lý thuyết, vừa làm quen với các điều kiện làm việc, thực hành ngay tại doanh nghiệp, thời gian đào tạo ngắn, chi phí đào tạo thấp. Tuy nhiên, chỉ có những doanh nghiệp lớn mới có khả năng tổ chức hình thức đào tạo kiểu các lớp cạnh Công ty.

- Kèm cặp tại chỗ là hình thức đào tạo theo kiểu vừa làm vừa học, người có trình độ lành nghề cao (người hướng dẫn) giúp người mới vào nghề hoặc người có trình độ lành nghề thấp (người học). Quá trình đào tạo diễn ra ngay tại nơi làm việc.

➤ *Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo, có các hình thức:* đào tạo tại nơi làm việc và đào tạo ngoài nơi làm việc.

➤ *Theo đối tượng học viên, có các hình thức:* đào tạo mới và đào tạo lại.

- Đào tạo mới áp dụng đối với các những người lao động phổ thông, chưa có trình độ lành nghề mặc dù người lao động có thể mới lần đầu đi làm việc hoặc đã đi làm việc nhưng chưa có kỹ năng để thực hiện công việc.

- Đào tạo lại áp dụng đối với những lao động đã có kỹ năng, trình độ lành nghề nhưng cần đổi nghề do yêu cầu của doanh nghiệp.

Việc lựa chọn hình thức đào tạo nào để mang lại hiệu quả cao nhất phụ thuộc vào các yêu cầu về quy mô đào tạo, mức độ phức tạp, nội dung cần đào tạo và điều kiện trang bị kỹ thuật, tài chính,... cụ thể trong từng doanh nghiệp.

MẪU PHIẾU THEO DÕI ĐÀO TẠO CÁ NHÂN:

Phiếu theo dõi đào tạo cá nhân

Họ và tên:..... Nam, nữ.....

Ngày tháng năm sinh:

Quê quán:.....

Chỗ ở hiện nay:.....

Ngày tháng	Nội dung đào tạo	Nơi đào tạo	Thời gian đào tạo	Loại chứng chỉ	Ghi chú

Văn phòng công ty

Hà Nội, ngày.....tháng.....năm.....

Người lập phiếu

Thủ trưởng đơn vị

7. Công tác phân tích đánh giá trình độ tổ chức lao động khoa học cho cán bộ quản lý trong công ty

Lao động quản lý được hiểu là tất cả những người lao động làm việc trong bộ máy quản lý và tham gia vào việc thực hiện các chức năng quản lý. Hoạt động của cán bộ quản lý là hoạt động thực hiện công việc chủ yếu trong quá trình quản lý mà vấn đề cốt lõi là các quyết định quản lý và tổ chức thực hiện các quyết định đó. Cán bộ quản lý là người trực tiếp thực hiện các chức năng quản lý nói chung. Cán bộ quản lý có nhiệm vụ lựa chọn đào tạo và bố trí cán bộ, điều phối lao động, kiểm tra và điều

hiển quá trình sản xuất của công ty. Thực hiện các chức năng quản lý hành chính động viên tập thể lao động thực hiện kế hoạch sản xuất và giáo dục chính trị tư tưởng văn hoá tinh thần cho người lao động.

III. NHỮNG KHÓ KHĂN VÀ TỒN TẠI TRONG CÔNG TÁC TỔ CHỨC LAO ĐỘNG KHOA HỌC CỦA CÔNG TY

1. Những khó khăn

- Do đặc điểm của doanh nghiệp là doanh nghiệp sản xuất bánh kẹo cho nên phải đảm bảo những yêu cầu về vệ sinh an toàn thực phẩm vệ sinh an toàn lao động. Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty còn chịu sự quản lý trực tiếp của Bộ Thương Mại, Bộ công nghiệp cho nên còn hạn chế trong việc nhập khẩu nguyên liệu, chưa mạnh dạn đầu tư vào công nghệ mới hiện đại.

- Do đặc điểm của sản phẩm mang tính chất mùa vụ cho nên công tác tổ chức lao động khoa học gặp nhiều khó khăn với nhwngx lao động nghỉ chờ việc khi đó tay nghề của họ bị giảm do không được thường xuyên lao động liên tục.

- Quá trình sản xuất thường hay bị ngắt quãng do một số dây chuyền của công ty có các thiết bị máy móc quá cũ nát nhưng chưa được nâng cấp và thay thế, đội ngũ lao động không được đào tạo lại nhằm nâng cao tay nghề. Hệ thống sản xuất không đồng bộ, đầu ra không đảm bảo.

2. Những tồn tại

- Bộ máy quản lý còn cồng kềnh, kém linh hoạt, có sự chồng chéo giữa chức năng nhiệm vụ của các phòng ban chức năng chuyên môn.

- Chi phí quản lý còn cao do phải trả công lao động cao so với sức lao động mà họ phải bỏ ra và so với cấp bậc công việc mà họ đảm trách.

- Đối tượng quản lý thường ỷ lại, thụ động kém llinh hoạt, nhạy bén trong những tình huống xảy ra đột xuất.

- Hiệu lực quản lý chưa cao.

3. Giải pháp khắc phục

- Xây dựng bộ máy quản lý gọn nhẹ, ít công kênh, phản ứng một cách linh hoạt với môi trường kinh doanh thay đổi.

- Đảm bảo chuyên môn hoá phòng ban chức năng chuyên môn nhằm khắc phục tình trạng trùng lặp hoặc chia cắt chức năng nhiệm vụ, nâng cao hiệu quả quản lý.

-Đảm bảo mối quan hệ với ban giám đốc, phòng ban, phân xưởng tạo thành khối thống nhất.

- Nâng cao tính năng động trong hoạt động kinh doanh cũng như hoạt động quản lý của công ty.

Gắn tổ chức với sắp xếp, tổ chức đào tạo thi nâng bậc... chuẩn bị đổi mới đội ngũ cán bộ, đổi mới quy trình tuyển dụng và xây dựng ban hành các chức danh, khuyến khích cán bộ công nhân viên không ngừng học tập nâng cao trình độ về mọi mặt.

CHƯƠNG III:

MỘT SỐ KIẾN NGHỊ NHẪM NÂNG CAO TRÌNH ĐỘ TỔ CHỨC LAO ĐỘNG KHOA HỌC TRONG CÔNG TY.

I. QUAN ĐIỂM CỦA LÃNH ĐẠO CÔNG TY VỀ TỔ CHỨC LAO ĐỘNG KHOA HỌC

Quan điểm của công ty chúng tôi về tổ chức lao động khoa học là:

- Tổ chức tốt bộ máy và mạng lưới làm công tác tổ chức lao động trong các bộ phận sản xuất xác định cơ cấu chức năng, nhiệm vụ và mối liên hệ của chúng với các bộ phận chức năng khác trong công ty.

- Phân tích đánh giá chính xác tình hình, trình độ tổ chức lao động trong công ty, trong các bộ phận chức năng và ở từng nơi làm việc nói riêng.

- Kế hoạch hoá công tác tổ chức lao động khoa học tính hiệu quả kinh tế của các biện pháp tổ chức lao động khoa học trước và sau khi áp dụng.

Văn phòng công ty có chức năng hoàn thiện tổ chức lao động và quản lý sản xuất, hoàn thiện định mức kỹ thuật trong công nhân và viên chức, cải tiến các hình thức và chế độ trả công chế độ khuyến khích vật chất, trên cơ sở đó áp dụng những thành tựu khoa học kỹ thuật mới nhất cũng như kinh nghiệm tiên tiến nhằm không ngừng nâng cao năng suất lao động nâng cao hiệu quả sản xuất. Ngoài ra còn phối hợp hoạt động của các phòng ban chức năng khác trong Công ty trong lĩnh vực tổ chức lao động khoa học thu hút lao động tham gia xây dựng hoàn thiện công tác tổ chức lao động.

Hướng hoàn thiện công tác tổ chức lao động trong Công ty chúng tôi là:

- Phân tích sự tiến bộ của công nghệ sản xuất sản phẩm
- Phân tích cơ cấu tổ chức của Công ty, chức năng và mối quan hệ giữa các bộ phận cấu thành trong Công ty.

- Phân tích sự ổn định về nhịp độ hoạt động của các bộ phận sản xuất, các giai đoạn của quá trình sản xuất.

- Phân tích độ dài của chu kỳ sản xuất.

- Đánh giá việc phục vụ sản xuất (chất lượng, kịp thời, đồng bộ...). Khả năng cải tiến tổ chức phục vụ sản xuất do tập trung hoá, chuyên môn hoá công việc phục vụ sản xuất.

- Các hình thức phân công và hiệp tác lao động đang áp dụng ở các phân xưởng, bộ phận sản xuất.

- Việc tổ chức nội làm việc (chuyên môn hoá, trang bị và bố trí nơi làm việc).

- Công việc vận chuyển trong Công ty (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, việc cơ khí hoá công việc bốc xếp, nhập kho, bảo quản, phân phát vật tư.

- Công việc điều độ sản xuất bằng ngày.

- Dự trữ cần thiết cho sản xuất nhằm đảm bảo cho sản xuất lao 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.

- Tình hình định mức lao động (phương pháp định mức lao động; số chất lượng mức xây dựng, tình hình theo dõi đánh giá chất lượng mức, sửa đổi mức...).

- Tình hình phục vụ sản xuất (dịch vụ trong Công ty).

- Các chế độ khuyến khích vật chất và động viên tinh thần người lao động.

- Việc đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ thành thạo cho cán bộ, công nhân viên trong Công ty.

- Việc khen thưởng thi đua, và kỷ luật lao động trong đơn vị.

- Sự ổn định và biến động của đội ngũ cán bộ, công nhân viên trong Công ty.

- Mối quan hệ tập thể (bầu không khí tâm lý lao động).

II. CÁC KIẾN NGHỊ CỦA SINH VIÊN THỰC TẬP NHẪM HOÀN THIÊN CÔNG TÁC TỔ CHỨC LAO ĐỘNG KHOA HỌC TRONG CÔNG TY.

Mục tiêu của công tác tổ chức lao động khoa học là ngày càng hoàn thiện công tác tổ chức lao động trong các tổ chức. Hướng hoàn thiện công tác tổ chức lao động khoa học trong tương lai như sau:

1. Hoàn thiện về quản lý

- Cơ cấu tổ chức trong lĩnh vực quản lý phải gọn nhẹ không chồng chéo phân rõ chức năng quyền hạn của từng người.

- Cơ cấu tổ chức phải rõ ràng về chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận phòng ban từng cá nhân. Hạn chế sự chồng chéo và sai phạm nâng cao hiệu quả của hoạt động quản lý. Hoàn thiện về cơ cấu, chức năng nhiệm vụ trong lao động.

2. Hoàn thiện theo nhiệm vụ chức năng các bộ phận

- Phải có sự phân công một cách hợp lý giữa chức năng nhiệm vụ của các bộ phận trong nội bộ từng phòng ban.

- Hợp lý giữa lao động quản lý và lao động sản xuất.

3. Hoàn thiện công tác đào tạo và tuyển dụng

- Tác dụng rất lớn của công nghệ thông tin là làm thay đổi mọi mặt của đời sống xã hội làm cho chức năng sản xuất triết lý quản lý, nếp sống cách nghĩ cũng thay đổi.

- Sự cần thiết phải đào tạo bồi dưỡng, nâng cao trình độ lành nghề cho người lao động điều này phù hợp với xu thế của thời đại.

4. Hoàn thiện công tác tổ chức lao động khoa học

- Hoàn thiện phân công và hiệp tác lao động:

+ Vai trò, ý nghĩa của công việc đối với sản xuất.

+ Đặc trưng của công việc và nội dung của quá trình lao động.

+ Mức độ phức tạp của công việc.

- Hoàn thiện công tác tổ chức phục vụ nơi làm việc:

+ Trang bị đầy đủ nơi làm việc có các phương tiện vật chất kỹ thuật cần thiết cho quá trình lao động.

+ Trang thiết bị phải bố trí hợp lý thuận tiện cho người lao động.

+ Nơi làm việc phải được bố trí tại những địa điểm tối ưu trong phòng làm việc.

- Điều kiện nơi làm việc như: ánh sáng, âm thanh, bầu không khí tập thể.

Ngoài ra lãnh đạo còn có thể trao quyền cho người lao động, trao cho họ chức danh nhằm tăng tính chủ động của người lao động và phải có thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi hợp lý.

KẾT LUẬN

Nhìn chung công tác tổ chức lao động khoa học tại các doanh nghiệp ở nước ta hiện nay đã có sự quan tâm chú ý một cách đáng kể. Nhưng chưa có sự đầu tư thoả đáng và đúng đối với nguồn lực con người nhằm phát triển tổ chức tạo tiền đề cho sự chủ động hội nhập kinh tế quốc tế của doanh nghiệp. Tổ chức lao động khoa học đã dần được quan tâm hơn nữa tại các doanh nghiệp đặc biệt là doanh nghiệp liên doanh và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Các văn bản quy định về định mức kỹ thuật lao động có căn cứ khoa học ngày càng được hoàn thiện. Tổ chức lao động khoa học ngày càng đi vào thực tế, các cán bộ lao động tiền lương, cán bộ nhân sự ngày càng có trình độ chuyên môn cao và được làm việc trong môi trường ngày càng năng động, và họ ngày càng có vai trò quan trọng trong tổ chức. Xu hướng trong những năm tới là ngày càng hoàn thiện công tác tổ chức lao động khoa học.

Một lần nữa em xin trân thành cảm ơn cô giáo TS.Vũ Thị Mai và toàn thể cán bộ công nhân viên công ty liên doanh TNHH Hải Hà-KOTOBUKKI đặc biệt là chú Doãn Minh Dũng Chánh văn phòng công ty và chị Đào thị Việt Nga cán bộ lao động tiền lương đã tận tình giúp đỡ em hoàn thành chuyên đề thực tập tốt nghiệp trong quá trình thực tập tại công ty.

Tuy bài viết đã có nhiều cố gắng, xong do kiến thức có hạn và khả năng nhìn nhận vấn đề còn hạn chế chưa thấu suốt nên không tránh khỏi những thiếu sót. Em mong sự chỉ bảo tận tình của cô giáo và các cô các chú trong công ty nhằm bài viết của em có chất lượng tốt.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Giáo trình tổ chức lao động khoa học. Tập I, II Nhà xuất bản giáo dục-1994
2. Giáo trình quản trị nguồn nhân lực – Trần Kim Dung NXB ĐHQG TPHCM
3. Giáo trình quản trị nhân lực- PGS. TS Phạm Đức Thành NXB GD
4. Giáo trình tâm lý học lao động – Tập I, II
5. Giáo trình kinh tế lao động –NXB GD 1998
6. Giáo trình quản trị học- NXB Tài chính Hà Nội
7. Giáo trình Hành vi tổ chức- NXB Thống kê
8. Các văn bản hợp đồng tài liệu của công ty liên doanh TNHH Hải Hà-
KOTOBUKI