

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

HOÀNG THỊ NGUYỆT HẠNH

**HOÀN THIỆN TỔ CHỨC NƠI LÀM VIỆC TẠI
NHÀ MÁY IN TIỀN QUỐC GIA**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC : TS BÙI TÔN HIỂN

Hà Nội, 11/2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết, nghiên cứu khảo sát tình hình thực tiễn và sự hướng dẫn của Tiến sĩ Bùi Tôn Hiến.

Các số liệu, nội dung trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ, đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn này chưa từng được công bố tại bất kỳ một công trình khoa học nào khác.

Hà Nội, ngày tháng năm 2019

Học viên

Hoàng Thị Nguyệt Hạnh

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới Tiến sĩ Bùi Tôn Hiến đã hướng dẫn, giúp đỡ, khuyến khích và định hướng về phương pháp nghiên cứu, nội dung nghiên cứu, nội dung nghiên cứu cũng như chia sẻ nhiều kinh nghiệm quý báu trong suốt quá trình thực hiện luận văn để tôi có thể hoàn thành đề tài này.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành tới tập thể cán bộ, giảng viên trường Đại học Lao động xã hội nói chung, Khoa Sau đại học nói riêng, đã nhiệt tình giảng dạy, truyền đạt cho chúng tôi nhiều kiến thức quý báu cũng như tạo điều kiện thuận lợi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu tại trường.

Cuối cùng tôi xin cảm ơn Ban lãnh đạo và anh chị em đồng nghiệp tại Nhà máy In tiền Quốc gia đã góp ý kiến, giúp đỡ và tạo điều kiện cho tôi trong quá trình làm luận văn này.

Trân trọng cảm ơn!

Tác giả

Hoàng Thị Nguyệt Hạnh

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ	IV
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	3
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	7
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	8
5. Phương pháp nghiên cứu	8
6. Kết cấu của luận văn	9
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TỔ CHỨC NƠI LÀM VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP	10
1.1. Các vấn đề cơ bản về tổ chức nơi làm việc trong doanh nghiệp	10
1.1.1. Khái niệm nơi làm việc.....	10
1.1.2. Phân loại nơi làm việc	10
1.2. Nội dung cơ bản của tổ chức nơi làm việc	13
1.2.1. Thiết kế nơi làm việc	13
1.2.2. Trang bị nơi làm việc.....	14
1.2.3. Bố trí nơi làm việc.....	16
1.2.4. Phục vụ nơi làm việc	19
1.3. Yêu cầu của tổ chức nơi làm việc	24
1.3.1. Yêu cầu về an toàn vệ sinh lao động.....	24
1.3.2. Yêu cầu về tâm lý và xã hội.....	25
1.3.3. Yêu cầu về thẩm mỹ	26
1.3.4. Yêu cầu về kinh tế	26
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới tổ chức nơi làm việc	27
1.4.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp	27

1.4.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp.....	29
1.5. Các biện pháp hoàn thiện tổ chức nơi làm việc	32
1.5.1. Biện pháp thiết kế lại nơi làm việc.....	32
1.5.2. Giải pháp bố trí lại nơi làm việc.....	33
1.5.3. Giải pháp đầu tư, mua sắm trang thiết bị.....	34
1.5.4. Rà soát, so sánh, đối chiếu với các bộ tiêu chuẩn liên quan đến tổ chức nơi làm việc.....	34
1.6. Đánh giá hiệu quả của tổ chức nơi làm việc.....	35
1.6.1. Hiệu quả về mặt kinh tế	35
1.6.2. Hiệu quả về mặt xã hội:	37
1.7. Kinh nghiệm về tổ chức nơi làm việc tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm đối với Nhà máy In tiền Quốc gia	37
1.7.1. Một số kinh nghiệm về tổ chức nơi làm việc tại Công ty sản xuất và chế tạo Showa lần đầu tiên bắt đầu năm 1984.....	37
1.7.2. Bài học kinh nghiệm đối với Nhà máy In tiền Quốc gia	41
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TỔ CHỨC NƠI LÀM VIỆC TẠI NHÀ MÁY IN TIỀN QUỐC GIA	42
2.1. Khái quát về Nhà máy In tiền Quốc gia	42
2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến tổ chức nơi làm việc của Nhà máy In tiền quốc gia.....	43
2.2.1. Yếu tố ngoài Nhà máy	43
2.2.2. Các yếu tố bên trong Nhà máy.....	44
2.3. Thực trạng về tổ chức nơi làm việc làm việc tại Nhà máy In tiền Quốc gia	46
2.3.1. Thiết kế nơi làm việc	47
2.3.2. Trang bị nơi làm việc.....	52
2.3.3. Thực trạng bố trí nơi làm việc	59

2.3.4. Phục vụ nơi làm việc	75
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TỔ CHỨC NƠI LÀM VIỆC TẠI NHÀ MÁY IN TIỀN QUỐC GIA	82
3.1. Quan điểm, phương hướng hoàn thiện công tác tổ chức nơi làm việc của Nhà máy In tiền Quốc gia	82
3.1.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Nhà máy In tiền Quốc gia	82
3.1.2. Một số quan điểm về hoàn thiện tổ chức nơi làm việc	82
3.2. Các giải pháp nhằm hoàn thiện tổ chức nơi làm việc tại Nhà máy In tiền Quốc gia	83
3.2.1. Triển khai rà soát hiện trạng, nghiên cứu đổi mới công nghệ trong từng công đoạn sản xuất.....	83
3.2.2. Rà soát lại quy trình sản xuất xác định những công đoạn không tạo ra giá trị để loại bỏ	84
3.2.3. Thiết kế lại hoặc quy hoạch lại mặt bằng sản xuất, tổ chức lại không gian, diện tích nhà xưởng	86
3.2.4. Cải tạo không gian làm việc riêng.....	87
3.2.5. Hoàn thiện chế độ phục vụ nơi làm việc	88
3.2.6. Cải tạo hệ thống nhà xưởng, đường nội bộ	89
3.2.7. Triển khai và thực hiện 5S.....	89
KẾT LUẬN.....	91
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	92
PHỤ LỤC.....

DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ

Bảng 2.1: Trang bị chung cho phòng làm việc của khối quản lý.....	53
Bảng 2.2: Tình hình trang bị tại 1 tổ may thuộc khu vực sản xuất kỹ thuật...	55
Bảng 2.3: Tình hình trang bị tại khu vực sản xuất thủ công.....	56
Bảng 2.4: Về điều kiện tâm sinh lý lao động:	58
Hình 1.1: Sản xuất lõi cuốn ở Showa.....	39
Hình 1.2: Sản xuất lõi cuốn của công ty Showa sau khi sắp xếp lại Tầng 1 ..	40
Hình 1.3: Doanh số bán hàng, năng suất, không gian đã sử dụng và tồn kho của Công ty Showa sau khi tổ chức lại nơi làm việc năm 1984-1992	40
Hình 2.1: Mặt bằng tổng thể của Nhà máy In tiền Quốc gia	47
Hình 2.2: Sơ đồ thiết kế tầng 1 nhà Điều hành (Mũi tên chỉ đường đi):.....	49
Hình 2.3: Mặt bằng tầng 2 nhà Điều hành:	49
Hình 2.4: Mặt bằng tầng 3 nhà Điều hành:	50
Hình 2.5: Bố trí chung của Nhà máy	59
Hình 2.6: Bố trí nơi làm việc bộ phận hành chính	62
Hình 2.8: Bố trí nơi làm việc một đơn vị cụ thể thuộc khối quản lý:.....	66
Hình 2.9: Bố trí nơi làm việc một đơn vị cụ thể thuộc khối sản xuất:Bộ phận sản xuất kỹ thuật	68
Hình 2.10: Bố trí nơi làm việc một đơn vị cụ thể thuộc khối sản xuất:Bộ phận sản xuất thủ công.....	69

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Tổ chức nơi làm việc gắn liền với hoạt động lao động của con người. Ngay từ khi biết lao động, con người đã biết cách làm cho việc lao động của mình được dễ dàng và hiệu quả hơn. Xã hội càng phát triển, việc tổ chức lao động và bố trí nơi làm việc, điều kiện làm việc ngày càng được chú trọng.

Trong xã hội ngày nay với sự hội nhập kinh tế thị trường mạnh mẽ, các doanh nghiệp có thêm nhiều cơ hội để mở rộng sản xuất và thu hút thêm nhiều lao động. Con người chính là yếu tố quyết định cho sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Vì vậy việc lựa chọn lực lượng lao động có trình độ, có tâm huyết với doanh nghiệp là điều quan trọng. Nhưng bên cạnh đó doanh nghiệp cũng cần biết cách giữ nhân tài. Một trong những cách đó là cung cấp một môi trường làm việc thoải mái, đầy đủ tiện nghi trang thiết bị và đặc biệt an toàn với người lao động. Muốn làm được điều này doanh nghiệp phải làm tốt công tác tổ chức và phục vụ nơi làm việc.

Tổ chức nơi làm việc tốt góp phần xây dựng không gian làm việc hợp lý, diện tích phù hợp, tiết kiệm thời gian di chuyển cho người lao động từ đó tiết kiệm thời gian lao động cũng như sức khỏe của người lao động được đảm bảo. Tổ chức tốt nơi làm việc còn là việc cung cấp môi trường làm việc tốt, thân thiện với môi trường tự nhiên, ánh sáng ổn định, công cụ dụng cụ phù hợp nhằm tạo môi trường và tư thế làm việc phù hợp, thoải mái cho người lao động, tạo hứng thú cho người lao động, phát huy tinh thần sáng tạo, lòng yêu nghề, hăng hái trong công việc. Tổ chức nơi làm việc tốt, doanh nghiệp luôn tính đến sự phù hợp với người lao động, hạn chế những thao tác thừa ngay từ khi lập kế hoạch sắp xếp, bố trí, đầu tư trang thiết bị máy móc cho sản xuất nhằm tạo chu kỳ sản xuất ngắn nhất, góp phần nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm, từ đó góp phần giảm chi phí hạ giá thành sản phẩm.

Không những thế việc tổ chức nơi làm việc hợp lý giúp cho việc phối hợp thực hiện công việc giữa các bộ phận, cá nhân trong doanh nghiệp tốt hơn, tạo sự phối hợp công việc nhịp nhàng, tiết kiệm thời gian, không gian và hiệu quả sản xuất là tối đa. Để tổ chức nơi làm việc tốt doanh nghiệp cũng phải quan tâm đến việc xây dựng kế hoạch sản xuất, bố trí mặt bằng sản xuất hợp lý. Do vậy vấn đề tổ chức nơi làm việc hợp lý là vấn đề hết sức quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp nói chung và Nhà máy In tiền Quốc gia nói riêng.

Sau một thời gian công tác tại Nhà máy In tiền Quốc gia, tôi nhận thấy công tác tổ chức nơi làm việc tại đây còn nhiều bất cập, chưa khai thác hiệu quả nguồn tài nguyên con người như: bố trí không gian làm việc còn manh mún, trang bị nơi làm việc còn chưa đồng bộ, bố trí và phục vụ nơi làm việc còn chưa hiệu quả, việc phối hợp giữa các lao động trong các bộ phận lao động phục vụ và các bộ phận sản xuất chưa chặt chẽ. Đặc biệt kể từ năm 2016, khi Nhà máy đưa vào vận hành 01 xưởng sản xuất mới cách khá xa xưởng sản xuất cũ. Đến nay mặc dù đã vận hành được hơn 2 năm nhưng việc kết nối giữa hai xưởng sản xuất này còn nhiều bất cập, dẫn tới hiệu quả sản xuất kinh doanh chưa cao.

Với đặc thù là đơn vị sản xuất sản phẩm công ích, tôi tin rằng nếu có những điều chỉnh thích hợp về tổ chức nơi làm việc sẽ là một trong những yếu tố để Nhà máy In tiền Quốc gia có thể nâng cao năng xuất, nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất, từ đó góp phần nâng cao yếu tố kỹ thuật và mỹ thuật của đồng tiền.

Do Nhà máy là doanh nghiệp sản xuất sản phẩm công ích, hoạt động sản xuất kinh doanh của Nhà máy là hoạt động phi lợi nhuận, do vậy việc tổ chức tốt nơi làm việc góp phần giảm chi phí in tiền cho Nhà nước; không chỉ vậy, nó còn góp phần xây dựng một hình ảnh đẹp hơn về môi trường làm

việc, văn hoá nơi làm việc.

Xuất phát từ nhận thức về tầm quan trọng của tổ chức nơi làm việc đối với việc nâng cao năng suất lao động của doanh nghiệp, qua tìm hiểu thực tế tại Nhà máy In tiền Quốc gia, tôi quyết định chọn đề tài **“Hoàn thiện tổ chức nơi làm việc tại Nhà máy In tiền Quốc gia”** làm đề tài nghiên cứu luận văn ngành Quản trị nhân lực.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.

Từ trước đến nay, vấn đề Tổ chức nơi làm việc là vấn đề chưa được sự quan tâm nhiều. Một số nhà khoa học đã nghiên cứu vấn đề này ở những góc độ khác nhau, trong đó bàn nhiều về tổ chức nơi làm việc nói chung và của từng ngành nói riêng.

Về vấn đề tổ chức nơi làm việc theo khoa học nói chung tác giả Nguyễn Hiến Lê, trong tác phẩm được xuất bản năm 1949 là Tổ chức công việc theo khoa học, Nhà xuất bản tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh tái bản năm 2012, Nguyễn Hiến Lê đã đưa ra những vấn đề như: *“Tổ chức công việc theo khoa học là một môn dạy ta tìm kiếm những phương pháp chính xác hợp với khoa học để làm một công việc nào đó, nhỏ hoặc lớn, một cách mau chóng nhất, mà không mệt, để được lợi cho mọi người”*. Mặt khác theo tác giả thì *“Nước ta đã bị tàn phá rất nhiều, năng lực sản xuất của ta lại kém (vì ta ốm yếu, khí hậu của ta nóng quá), chỉ trông vào bầu nhiệt huyết của đồng bào là không đủ. Phải làm sao cho một số đông những người gánh nhiệm vụ kiến thiết quốc gia có được tinh thần khoa học, lãnh hội được phương pháp tổ chức công việc theo khoa học của Âu, Mỹ thì mới mong có nhiều hiệu quả được”*. Đây là tâm huyết của tác giả đã chuyển tải trong tác phẩm Tổ chức công việc theo khoa học.

Cũng nghiên cứu về tổ chức lao động khoa học, tác giả Tăng Văn Tiến, trong luận án tiến sĩ năm 1994, đã nghiên cứu vấn đề *“Tổ chức lao động khoa*

học nơi làm việc tốt cho công nhân các xí nghiệp thực phẩm". Luận án đã trình bày có hệ thống về vấn đề tổ chức lao động khoa học trong ngành thực phẩm xuất phát từ điều kiện cụ thể của ngành để đề ra phương hướng cơ bản nhằm hoàn thiện tổ chức lao động khoa học nơi làm việc. Mặc dù trình bày một cách khái quát nhưng luận án cũng đã bao trùm khá đầy đủ các cơ sở khoa học của tổ chức lao động nơi làm việc. Luận án cũng đã kiến nghị bổ sung tiêu thức về tư thế lao động, thành một tiêu thức phân loại nơi làm việc có ý nghĩa quan trọng trong công việc nghiên cứu, xác định về các kích thước trong thiết kế mẫu nơi làm việc, đề ra việc chuyển đổi trong việc tính toán lượng ánh sáng từ wat sang lux để tính toán, phân tích cải tiến việc chiếu sáng nơi làm việc trong ngành công nghiệp dệt tại nước ta.

Cũng nghiên cứu về tổ chức khoa học nơi làm việc nhưng tác giả Dương Hồng Quý, năm 1983, trong luận án tiến sỹ của mình đã "*Nghiên cứu hợp lý hóa thao tác của công nhân dệt*".

Trong luận án của mình Dương Hồng Quý đã nêu cả mặt tích cực khoa học và mặt tồn tại của phương pháp đo thời gian. Mặt tích cực khoa học là phân loại chuyển động và phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến những chuyển động lao động trong các điều kiện lao động và môi trường sản xuất khác nhau, những nhân tố này có ảnh hưởng như thế nào đến tốc độ của thao tác; từ đó tìm những biện pháp để khắc phục những hoạt động chưa hợp lý, phát huy những nhân tố hợp lý. Muốn vậy phải cải tiến công cụ lao động, cải tiến hình dáng, kích thước trang bị công nghệ, bố trí nơi làm việc phù hợp với sinh lý và sự hoạt động của công nhân, phù hợp với hoàn cảnh và điều kiện làm việc tại Việt Nam, phù hợp với người Việt Nam, từ đó nhằm hợp lý hoá phương pháp và thao tác lao động đối với công nhân dệt Việt Nam.

Các công trình nghiên cứu nêu trên đã bàn về tổ chức khoa học nơi làm việc, hợp lý hóa thao tác làm việc trong sản xuất nói chung và trong một số

ngành cụ thể, trong đó đã phân tích khá sâu sắc thực trạng và bước đầu nêu ra những giải pháp thúc đẩy tổ chức khoa học, hợp lý nơi làm việc ở nước ta nói chung và có những đóng góp tích cực trong việc xây dựng nền tảng lý luận về tổ chức nơi làm việc và các giải pháp triển khai tổ chức nơi làm việc trong thực tiễn.

Hiện nay, do yêu cầu thực tế trong sản xuất tại các doanh nghiệp, vấn đề tổ chức nơi làm việc được quan tâm nhiều hơn. Thực hiện mục tiêu đi tắt đón đầu áp dụng khoa học tiên tiến của các nước trên thế giới vào thực tiễn sản xuất tại Việt Nam, một số phương pháp tổ chức nơi làm việc tiên tiến của nước ngoài được một số doanh nghiệp Việt Nam áp dụng có hiệu quả. Một số công trình nghiên cứu của các tác giả, nhóm các tác giả nước ngoài được dịch và phát hành tại Việt Nam.

Trong tác phẩm *Dọn dẹp theo phương thức Toyota, OJT Solutions*, xuất bản năm 2013. Ra đời từ nửa sau thế kỉ 19 với xuất phát điểm là một xưởng mộc chuyên đóng và chế tạo máy dệt ở một vùng quê của Nhật Bản, sau gần 150 năm, Toyota đã vươn lên trở thành công ty đa quốc gia chuyên sản xuất ô tô lớn hàng đầu thế giới. Mức độ lớn mạnh của công ty Toyota không chỉ nằm ở số lượng xe sản xuất hàng đầu thế giới hay lợi nhuận ròng đạt đến 2.000 tỉ yên, mà chính là nằm ở “năng lực làm việc để liên tục tạo ra được thành quả.

Vậy bí quyết nào tạo nên thành công của Toyota? Đó chính là: phương thức sản xuất Toyota (Toyota Production System), đây là bí quyết thành công nổi tiếng nhất của thương hiệu này. Bí quyết này được Toyota áp dụng rộng rãi ở tất cả các công xưởng và chi nhánh trên khắp thế giới. Ngoài việc giải quyết triệt để những vấn đề trong quá trình sản xuất gây phát sinh phế phẩm hoặc ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm thì Toyota luôn chú trọng tới việc suy nghĩ trước giải pháp để không xảy ra vấn đề. Đó là triết lý kinh doanh

hướng tới chất lượng cao nhất và đáp ứng tốt nhất, đầy đủ nhất và kịp thời nhất nhu cầu của khách hàng. Đó là nỗ lực không bao giờ ngừng để có được sự hoàn hảo, cải tiến sáng tạo liên tục mọi phương pháp và quy trình sản xuất và tiêu thụ, từ công đoạn đầu tiên cho tới thành phẩm là chiếc ô tô, từ khi xuất xưởng cho tới dịch vụ chăm sóc khách hàng, duy tu bảo dưỡng, bảo hành sản phẩm. Phương thức sản xuất của Toyota là bài học kinh nghiệm đối với nhiều công ty khác và hiện có nhiều công ty tại Việt Nam đã và đang áp dụng phương thức này trong sản xuất. Thông qua phương pháp dọn dẹp theo phương thức Toyota, có thể nâng cao hiệu suất cho công việc và nơi làm việc bằng cách tạo ra môi trường làm việc không lãng phí, không căng thẳng.

Cũng bàn về việc tinh gọn trong quá trình sản xuất, loại bỏ các yếu tố thừa trong sản xuất nhằm đạt hiệu quả tối đa về chi phí sản xuất từ đó tăng năng xuất lao động, Jame P. Womack & Daniel T. Jones đã cho ra đời tác phẩm: *Tư duy tinh gọn*, xuất bản năm 2003 và được hai dịch giả là Quốc Chiến và Ngọc Lan dịch và xuất bản tại Việt Nam năm 2017.

Cuốn sách đã cung cấp thông tin chi tiết về những nguyên tắc gắn liền với bất cứ hệ thống tinh gọn nào. Đó là phải định rõ giá trị để có thể cung cấp những gì khách hàng thực sự muốn, là phải xác định chuỗi giá trị cho mỗi dòng sản phẩm và loại bỏ các bước không tạo ra giá trị mà chỉ tạo ra lãng phí từ đó khiến các bước tạo ra giá trị chảy liên tục nhằm cắt giảm đến mức tối đa số lần thông qua trung gian. Hệ thống chỉ sản xuất sản phẩm khi có khách hàng hoặc khi công đoạn sản xuất sau yêu cầu (thay vì đẩy các sản phẩm về phía khách hàng). Việc cải tiến liên tục và không bao giờ được phép ngừng tay cho đến khi đạt được sự hoàn hảo, đồng nghĩa với việc mang đến giá trị tối đa cho khách hàng với tỉ lệ lãng phí tối thiểu. Việc áp dụng phương pháp tổ chức sản xuất này nhằm tạo ra những sản phẩm đáp ứng nhu cầu của khách hàng với chi phí sản xuất hợp lý nhất.

Tuy nhiên, Tổ chức nơi làm việc là một vấn đề có phạm vi nghiên cứu rộng. Đối với một tổ chức, một doanh nghiệp, đây là vấn đề hết sức quan trọng bởi trong giai đoạn hiện nay, để đứng vững và khẳng định vị trí của mình ngoài việc củng cố về tài chính, kỹ thuật, marketing... thì vấn đề tổ chức nơi làm việc cần được chú trọng. Nhờ có tổ chức nơi làm việc các doanh nghiệp sẽ tận dụng tối đa cơ sở vật chất, mặt bằng sản xuất, loại bỏ lãng phí, nâng cao hiệu suất lao động từ đó nâng cao năng suất lao động. Việc tổ chức nơi làm việc cũng góp phần tạo một môi trường làm việc cởi mở, thân thiện, sạch sẽ, gọn gàng, từ đó giúp người lao động thoải mái về tâm lý, phát huy tinh thần sáng tạo trong công việc.

Do tầm quan trọng của vấn đề nên nhiều tác giả đã nghiên cứu với những góc độ cụ thể khác nhau, nhưng chưa có tác giả nào nghiên cứu về vấn đề tổ chức nơi làm việc tại Nhà máy In tiền Quốc gia. Với đề tài này, tôi mong muốn góp phần nhỏ vào việc nâng cao lợi ích của việc tổ chức nơi làm việc đối với doanh nghiệp, cụ thể là Nhà máy In tiền Quốc gia.

Tuy nhiên, do thời gian nghiên cứu không nhiều, vấn đề nghiên cứu rộng, kiến thức và trình độ lý luận của bản thân còn hạn chế. Mặt khác, Nhà máy In tiền Quốc gia cũng là một doanh nghiệp đặc thù và chưa có công trình nghiên cứu nào đề cập đến vấn đề tổ chức lao động khoa học nói chung và công tác tổ chức nơi làm việc nói riêng tại Nhà máy In tiền Quốc gia nên chắc chắn luận văn này còn nhiều thiếu sót, rất mong được sự thông cảm và chỉ dẫn tận tình từ phía các thầy cô giáo, đặc biệt là thầy giáo, tiến sĩ Bùi Tôn Hiến.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hoá cơ sở lý luận về tổ chức nơi làm việc
- Phân tích và làm rõ thực trạng tổ chức nơi làm việc tại Nhà máy in tiền Quốc gia.

- Đề xuất một số giải pháp để hoàn thiện tổ chức nơi làm việc tại Nhà máy In tiền Quốc gia.

- Nghiên cứu, tổng hợp tư liệu, tài liệu, hệ thống cơ sở lý luận về tổ chức nơi làm việc trong doanh nghiệp. Vận dụng lý luận để phân tích, đánh giá vấn đề tổ chức nơi làm việc tại Nhà máy In tiền Quốc gia.

- Khảo sát, thu thập thông tin, phân tích thực trạng và đánh giá tình hình thực hiện tổ chức nơi làm việc tại Nhà máy In tiền Quốc gia.

- Đưa ra được hệ thống giải pháp cụ thể và khả thi giúp Nhà máy có những bước cải tiến đem lại hiệu quả trong tổ chức nơi làm việc.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

a) Đối tượng:

Tổ chức nơi làm việc tại Nhà máy In tiền Quốc gia.

b) Phạm vi:

- Phạm vi về không gian: Nghiên cứu về tổ chức nơi làm việc tại Nhà máy In tiền Quốc gia bao gồm: Khu vực hành chính và một số xưởng sản xuất.

- Phạm vi về thời gian: Nghiên cứu thực trạng tổ chức nơi làm việc tại Nhà máy In tiền Quốc gia từ năm 2015-2018 và giải pháp đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu sau đây:

5.1. Phương pháp nghiên cứu

5.1.1. Phương pháp nghiên cứu lý luận

Để nghiên cứu lý luận, tác giả đã sử dụng phương pháp luận của triết học duy vật biện chứng và duy vật lịch sử của triết học Mác- Lê nin để nghiên cứu, đánh giá vấn đề “hoàn thiện công tác tổ chức nơi làm việc tại Nhà máy In tiền Quốc gia”.

Tác giả cũng sử dụng phương pháp phân tích, so sánh. Với phương

pháp này, tác giả đã nghiên cứu:

- Các giáo trình Tổ chức lao động khoa học trong doanh nghiệp, sách về tổ chức lao động...
- Các luận án tiến sĩ, các đề tài khoa học về tổ chức lao động....
- Một số tiêu chuẩn của Việt nam.

5.1.2. Phương pháp khảo sát thực địa

Trên cơ sở quan sát, điều tra, tìm hiểu và thu thập thông tin thực tế về tổ chức nơi làm việc tại Nhà máy In tiền quốc gia để phân tích, nêu thực trạng, đánh giá và từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm khắc phục một số hạn chế hiện tại.

5.2. Thu thập dữ liệu

5.2.1. Nguồn dữ liệu sơ cấp

Phương pháp điều tra xã hội học: Thiết kế phiếu điều tra, thực hiện điều tra xã hội học đối với nhóm lao động nhằm thu thập thông tin, ý kiến đánh giá về thực trạng tổ chức nơi làm việc của Nhà máy In tiền Quốc gia và những đề xuất nhằm hoàn thiện công tác này.

5.2.2. Các dữ liệu thứ cấp

- Số liệu thống kê, báo cáo của Nhà máy In tiền Quốc gia về công tác tổ chức nơi làm việc.
- Một số dữ liệu thống kê khác có liên quan đến nội dung nghiên cứu.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận, danh mục bảng và sơ đồ, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, nội dung chính của luận văn gồm có 3 chương:

Chương 1. Cơ sở lý luận về tổ chức nơi làm việc trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng tổ chức nơi làm việc tại Nhà máy In tiền Quốc gia

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện tổ chức nơi làm việc tại Nhà máy in tiền Quốc gia

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TỔ CHỨC NƠI LÀM VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các vấn đề cơ bản về tổ chức nơi làm việc trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm nơi làm việc

Nơi làm việc không phải là một vấn đề mới, bởi khi phát sinh công việc phải có địa điểm, không gian, công cụ, dụng cụ để thực hiện công việc đó. Nói cách khác nơi làm việc là khâu cơ sở của quá trình sản xuất. Tại nơi làm việc diễn ra sự kết hợp giữa sức lao động, công cụ lao động tác động lên đối tượng lao động để sản xuất ra các sản phẩm theo yêu cầu của doanh nghiệp, là nơi thể hiện kết quả cuối cùng của mọi hoạt động về tổ chức sản xuất và tổ chức lao động trong doanh nghiệp.

Như vậy, nơi làm việc là một phần diện tích không gian làm việc được trang bị các phương tiện vật chất kỹ thuật cần thiết để cho một hay nhiều người thực hiện nhiệm vụ với hiệu suất cao.

Để tổ chức tốt nơi làm việc đầu tiên cần phân loại tổ chức nơi làm việc theo những tiêu thức khác nhau, mỗi tiêu thức là một giác độ để nhận thức về nơi làm việc, từ đó giúp ta phân tích, đánh giá một cách toàn diện về vấn đề này và đề ra các biện pháp tốt nhất để hoàn thiện và áp dụng trong thực tế sản xuất.

1.1.2. Phân loại nơi làm việc

Trong thực tế nơi làm việc rất phong phú và đa dạng, được phân chia theo nhiều tiêu thức khác nhau theo đó mỗi tiêu thức là một giác độ về nơi làm việc giúp nhận thức, đánh giá toàn diện về nơi làm việc từ đó đưa ra những biện pháp để hoàn thiện công tác tổ chức nơi làm việc.

Theo trình độ cơ khí hoá nơi làm việc được chia thành 03 loại, đó là: nơi làm việc thủ công, nơi làm việc cơ khí hóa và nơi làm việc tự động hóa. Nơi làm việc thủ công là nơi chủ yếu là lao động chân tay, máy móc dụng cụ

thô sơ. Do vậy, khi nghiên cứu để cải thiện điều kiện lao động thường tiến hành cơ khí hoá để áp dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến, đồng thời phân chia quá trình lao động thành các bộ phận chức năng để nghiên cứu tổ chức nơi làm việc nhằm tăng năng suất lao động, mở rộng quy mô sản xuất. Đối với nơi làm việc cơ khí hoá sử dụng các máy móc thiết bị hiện đại hơn nhưng vẫn sử dụng nhiều lao động. Do vậy, khi nghiên cứu cần tập trung phân tích về tính đồng bộ của máy móc, thiết bị, mối quan hệ chặt chẽ giữa người lao động và máy móc, thiết bị, từ đó tìm ra những phương pháp cải tiến nhằm phát huy tối đa hiệu quả của thiết bị, tiết kiệm lao động và bảo vệ sức khỏe cho người lao động. Nơi làm việc sử dụng lao động ít nhất là nơi làm việc tự động hoá, các quá trình làm việc hoàn toàn do máy móc đảm nhiệm, người lao động không tham gia trực tiếp các thao tác mà chỉ làm công việc quan sát quá trình sản xuất, điều khiển máy móc thiết bị tại trung tâm điều khiển. Do vậy, cần chú ý đến việc bố trí máy móc, nơi cung cấp nguyên vật liệu... đảm bảo sản xuất không bị gián đoạn.

Nếu theo tiêu thức số lượng người làm việc, nơi làm việc được chia thành nơi làm việc cá nhân và nơi làm việc tập thể. Nơi làm việc cá nhân là nơi chỉ dành cho cá nhân một người, nó đề cao tinh thần trách nhiệm, khả năng chuyên môn. Nó tính toán chính xác hiệu quả lao động về số lượng và chất lượng. Nơi làm việc tập thể là nơi mà mọi người cùng làm việc, có thể thay đổi chỗ làm việc cho nhau dễ dàng. Tại nơi làm việc tập thể, sự phân công và hiệp tác lao động được đề cao.

Theo số lượng máy móc thiết bị, nơi làm việc được chia thành nơi làm việc tổng hợp và nơi làm việc chuyên môn hóa. Nơi làm việc tổng hợp sẽ bao gồm tất cả các công đoạn sản xuất. Ngược lại nơi làm việc chuyên môn hoá thì chỉ có một công đoạn nào đó của quá trình sản xuất. Khi tổ chức nơi làm việc này cần chú ý đến tính đồng bộ về chức năng của máy móc và sự đồng

đều về tay nghề của người công nhân cũng như nghiên cứu lỗi đi lại hợp lý và khu vực chuyển động đảm bảo cho nơi làm việc.

Trên giác độ tính chất ổn định của vị trí, nơi làm việc được chia thành nơi làm việc cố định, nơi làm việc di động hoặc nơi làm việc trong nhà, nơi làm việc ngoài trời hoặc nơi làm việc dưới đất, nơi làm việc trên cao.

Tùy theo mục đích nghiên cứu mà nơi làm việc có thể được phân loại theo nhiều tiêu thức khác như: loại hình sản xuất, theo nghề nghiệp của công nhân, theo tư thế làm việc chủ yếu....

Ngoài việc phân loại nơi làm việc thì tìm hiểu những đặc điểm của tổ chức nơi làm việc là yếu tố quan trọng để tổ chức nơi làm việc tốt. Trên thực tế sản xuất và công tác, nơi làm việc rất phong phú và đa dạng. Trong mỗi doanh nghiệp cũng có nhiều nơi làm việc khác nhau có liên quan chặt chẽ với nhau; mỗi bộ phận, phòng, ban trong doanh nghiệp cũng có nơi làm việc khác nhau. Việc tổ chức, bố trí nơi làm việc hợp lý tạo điều kiện cho việc hiệp tác tốt giữa các bộ phận.

Mặt khác, trong quá trình sản xuất kinh doanh tại doanh nghiệp, nhịp độ sản xuất và công tác của một bộ phận này liên quan chặt chẽ đến nhịp độ sản xuất tại các bộ phận khác và liên quan đến nhịp độ sản xuất và công tác nói chung của cả doanh nghiệp. Do vậy, việc tổ chức nơi làm việc đồng bộ trong doanh nghiệp có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Việc bố trí máy móc, chỗ làm việc, chỗ ngồi, vị trí để thiết bị, dụng cụ hợp lý góp phần loại bỏ những nguyên nhân gây nên lãng phí trong việc di chuyển, tiết kiệm sức lực, bảo vệ sức khỏe cho người lao động. Tổ chức nơi làm việc tốt sẽ tiết kiệm hao phí lao động, vận dụng được tối đa công suất của máy móc, nâng cao năng suất lao động từ đó giảm chi phí và hạ giá thành sản phẩm.

Tổ chức nơi làm việc là một hệ thống các biện pháp nhằm thiết kế nơi làm việc, trang bị cho nơi làm việc những thiết bị dụng cụ cần thiết và sắp xếp bố trí chúng theo một trật tự nhất định trong sản xuất.

1.2. Nội dung cơ bản của tổ chức nơi làm việc:

1.2.1. Thiết kế nơi làm việc

Là chuẩn bị, xây dựng các tài liệu cần thiết nhằm tạo điều kiện thuận lợi nhất cho trang bị, bố trí và tổ chức phục vụ nơi làm việc.

Thiết kế nơi làm việc là nội dung đầu tiên quan trọng của tổ chức nơi làm việc. Việc tổ chức nơi làm việc có phù hợp hay không phụ thuộc rất lớn vào khâu thiết kế ban đầu. Với trình độ phát triển ngày càng cao của khoa học công nghệ đã tạo ra những máy móc thiết bị ngày càng cải tiến và hiện đại vì vậy đòi hỏi tổ chức nơi làm việc phải có sự thay đổi để đáp ứng yêu cầu.

Việc thiết kế nơi làm việc được tiến hành theo trình tự sau:

- Chọn các thiết bị, loại dụng cụ gia công, các trang bị tổ chức phù hợp.
- Chọn phương án bố trí nơi làm việc tối ưu cho từng nơi làm việc cụ thể.
- Thiết kế các phương pháp lao động hợp lý, tạo các tư thế lao động thuận lợi trên cơ sở đó tính độ dài của quá trình lao động, đồng thời xác định các mức thời gian cho bước công việc.
- Xây dựng hệ thống phục vụ theo chức năng.
- Tính các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật của nơi làm việc như: số lượng công nhân tại nơi làm việc, lượng sản phẩm sản xuất ra trong một giờ định mức tại nơi làm việc
- Dự kiến các yếu tố của điều kiện lao động tại các nơi làm việc như ánh sáng, độ ẩm, độ bụi, tiếng ồn... Cần phải dựa trên các bản tiêu chuẩn của Bộ y tế để đảm bảo sức khỏe cho người lao động.

Các tài liệu phục vụ cho thiết kế nơi làm việc:

- Các tài liệu về máy móc, thiết bị, quy trình công nghệ.

- Tiêu chuẩn về vệ sinh phòng bệnh, tiêu chuẩn về kỹ thuật, an toàn và bảo vệ lao động. Các tiêu chuẩn này đã được Bộ Y tế quy định rõ ràng

- Tiêu chuẩn về định mức lao động.

Để thực hiện công việc thiết kế nơi làm việc một cách hiệu quả trước tiên cần đưa ra kế hoạch hay quy trình từng bước thực hiện. Trình độ phát triển ngày càng cao của khoa học công nghệ nên máy móc thiết bị phục vụ cho sản xuất và công tác ngày càng cải tiến và hiện đại vì vậy đòi hỏi tổ chức phục vụ nơi làm việc phải có sự thay đổi để đáp ứng yêu cầu.

1.2.2. Trang bị nơi làm việc

Trang bị nơi làm việc là đảm bảo đầy đủ các loại máy móc, thiết bị, dụng cụ cần thiết cho nơi làm việc theo yêu cầu của nhiệm vụ sản xuất và chức năng lao động. Nơi làm việc thường được trang bị như sau:

- Các thiết bị chính:

Các thiết bị chính là những thiết bị mà người công nhân dùng để trực tiếp tác động lên đối tượng lao động tạo ra sản phẩm, các thiết bị chính này có thể khác nhau tùy theo nội dung lao động, cụ thể có thể là tổ hợp máy, các công cụ, các bảng điều khiển hay các bàn thợ.

- Các thiết bị phụ:

Các thiết bị phụ là những thiết bị giúp cho người công nhân thực hiện quá trình lao động với hiệu quả cao hơn như các thiết bị bốc xếp, các thiết bị vận chuyển (cầu trục, pa lăng, xe đẩy, xe nâng hạ, băng truyền...). Tùy thuộc vào công việc của thiết bị chính, sản phẩm của từng giai đoạn sản xuất ở mỗi nơi làm việc mà yêu cầu các thiết bị phụ khác nhau.

Yêu cầu chung đối với các loại thiết bị chính và các thiết bị phụ là: phải phù hợp với yêu cầu của công thái học và nhân chủng học, phải giải phóng con người ra khỏi lao động chân tay nặng nhọc, tạo ra được các tư thế làm việc tốt nhất, ngoài ra còn đảm bảo yêu cầu vệ sinh an toàn khi sử dụng và

đáp ứng được yêu cầu thẩm mỹ. Có như vậy mới giảm bớt được sự nhàm chán trong công việc, giúp người lao động hứng thú trong lao động

Khi trang bị các bộ phận điều khiển của máy móc thiết bị phải đơn giản, phù hợp về lực tác động, phù hợp với các giác quan của người sử dụng, phù hợp với tầm nhìn và được bố trí trong vùng làm việc tối ưu.

Việc trang bị các bộ phận ra hiệu lệnh của thiết bị cần phải dễ nhận biết trong phạm vi không gian sản xuất của doanh nghiệp.

Đối với các bộ phận an toàn của thiết bị như các phanh hãm, các lưới bảo vệ, các tấm chắn... yêu cầu của bộ phận này là phải chắc chắn, hoạt động có hiệu quả và đảm bảo độ tin cậy cao.

- Các trang bị công nghệ:

Các loại dụng cụ kẹp, đồ gá, các dụng cụ đo, kiểm tra, dụng cụ cắt... các trang bị này phải có cấu trúc phù hợp, đảm bảo tính chính xác, sử dụng lực tác động nhỏ, khi sử dụng không gây tiếng ồn và rung động đảm bảo năng suất lao động cao.

- Các trang thiết bị tổ chức:

Trang bị thông tin liên lạc gồm: điện thoại, điện tín... yêu cầu đối với các loại thiết bị này là: đảm bảo độ tin cậy cao, phù hợp với đặc điểm của tổ chức sản xuất tại nơi làm việc, những tín hiệu phát đi từ nơi làm việc phải được giữ cho tới khi người có trách nhiệm nhận được đầy đủ mới xoá đi đồng thời đảm bảo cho nhiều nơi làm việc có thể cùng liên hệ được với người phụ trách.

- Các trang bị an toàn, vệ sinh công nghiệp và phục vụ sinh hoạt:

Các trang bị này gồm: các loại lưới tấm chắn bảo vệ, các thiết bị thông gió, chiếu sáng, các phương tiện phục vụ sinh hoạt như nước uống.

Mức độ trang bị nơi làm việc về mặt công nghệ và tổ chức quyết định tới hiệu quả thực hiện công việc. Nếu trang bị không phù hợp sẽ gây tổn diện

tích, làm phức tạp cho việc vận chuyển, do đó tạo ra những chuyển động thừa, làm tăng phế phẩm và làm giảm chất lượng sản phẩm.

1.2.3. Bố trí nơi làm việc

Bố trí nơi làm việc là sự sắp xếp các loại máy móc, vật dụng, khu vực sản xuất của công nhân, khu phục vụ khách hàng, khu chứa nguyên vật liệu, lối đi, văn phòng làm việc, phòng nghỉ, phòng ăn,.... và các phương tiện vật chất cần thiết cho sản xuất một cách hợp lý trong không gian nơi làm việc. Nơi làm việc thường được bố trí như sau:

- **Bố trí chung:** là sắp xếp về mặt không gian các nơi làm việc trong phạm vi một bộ phận hay một phân xưởng, sao cho phù hợp với chức năng nhiệm vụ của nơi làm việc, sự chuyên môn hoá của nơi làm việc và tính chất công việc, quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm.

- **Bố trí bộ phận:** là sắp xếp các yếu tố trang bị trong quá trình lao động ở từng nơi làm việc. Dạng bố trí này tạo ra sự phù hợp tạo ra sự phù hợp giữa những người công nhân với các loại thiết bị và sự phù hợp giữa các loại trang bị với nhau tạo điều kiện thuận lợi cho công nhân trong quá trình lao động.

- **Bố trí riêng biệt:** là sự sắp xếp các loại dụng cụ, phụ tùng, đồ gá và các yếu tố khác trong từng loại trang bị sao cho phù hợp với yêu cầu của nhiệm vụ sản xuất.

Xét về cơ sở lý luận thì có 3 loại hình bố trí sản xuất cơ bản là bố trí theo quá trình, bố trí theo sản phẩm và bố trí cố định. Việc lựa chọn loại hình bố trí nào phụ thuộc vào kiểu luồng công việc cần thiết diễn ra trong quá trình chế biến. Nhưng trên thực tế, việc kết hợp các loại hình bố trí trên theo những cách thức khác nhau trên cơ sở ứng dụng kỹ thuật máy tính hiện đại, giúp cho doanh nghiệp thiết kế được nhanh và nhiều loại hình bố trí có hiệu quả cao.

Bố trí nơi làm việc có vai trò quan trọng trong tổ chức và phục vụ nơi làm việc. Bố trí nơi làm việc là sự vận dụng một cách tổng hợp thành tựu của

nhiều ngành khoa học có liên quan đến sản xuất kinh doanh và con người nhằm tạo ra nơi làm việc tối ưu. Những thành tựu đó là cơ sở để tính toán, sắp xếp nơi làm việc.

Trong thời điểm hiện nay, khi chi phí cho việc thuê (mua) mặt bằng đang ở mức tương đối cao, do vậy khi bố trí nơi làm việc, lãnh đạo doanh nghiệp luôn lựa chọn phương án bố trí hiệu quả đáp ứng yêu cầu tiết kiệm không gian sản xuất. Tức là phải xác định đúng diện tích và tạo ra chu kỳ sản xuất ngắn nhất

Diện tích nơi làm việc phải thoả mãn việc phân bố các trang thiết bị theo yêu cầu của sản xuất ngoài ra cần phải có diện tích dự phòng khi mở rộng sản xuất hoặc thay đổi.

Khi bố trí nơi làm việc phải chú ý đến dòng di chuyển của nguyên liệu, vật liệu, bán thành phẩm, đường đi của công nhân trong quá trình lao động sao cho ngắn nhất, khắc phục được các vận động trùng lặp, các đường cắt chéo nhau để giảm hao phí và thời gian lao động và tiết kiệm sức cho người lao động.

Ngoài việc xác định không gian hợp lý, bố trí nơi làm việc phải phù hợp với thị lực của con người.

Nguồn thông tin to lớn mà con người tiếp thu được là thông qua thị giác. Vì thế việc bố trí các đối tượng lao động, dụng cụ công nghệ... ở nơi làm việc phải lưu ý đến vùng nhìn của mắt. Vùng nhìn của mắt là khoảng không gian trong đó mắt có thể kiểm soát và nhận biết được.

Đáp ứng yêu cầu phù hợp với thị lực cần đặc biệt lưu ý đến việc bố trí các nguồn sáng. Các nguồn sáng phải được bố trí sao cho không tạo thành bóng đen tại vùng làm việc, không được chói lò trong phạm vi thường nhìn của mắt, ánh sáng phải phân bố đều trên bề mặt gia công.

Khi bố trí nơi làm việc vấn đề tạo tư thế làm việc hợp lý cho công nhân đóng một vai trò quan trọng. Tư thế làm việc hợp lý sẽ tạo điều kiện để giảm

hao phí năng lượng trong quá trình lao động, thực hiện các thao tác một cách thuận lợi, chính xác, nâng cao năng suất lao động và giảm mệt mỏi cho công nhân. Trong thực tế có ba tư thế làm việc là ngồi, đứng và kết hợp đứng ngồi. Việc lựa chọn tư thế làm việc phụ thuộc vào hàng loạt yếu tố, đặc biệt là lực tác động phải bỏ ra trong quá trình lao động, nhịp độ lao động và phạm vi vùng hoạt động. Như vậy, tùy thuộc vào nhiệm vụ và nội dung sản xuất để ta lựa chọn tư thế làm việc cho người lao động. Do vậy, bố trí nơi làm việc phải tạo được tư thế làm việc hợp lý.

Khi bố trí các phương tiện vật chất kỹ thuật tại nơi làm việc cần chia chúng ra làm hai loại sử dụng thường xuyên và loại sử dụng trong một thời gian ngắn và bố trí để đảm bảo yêu cầu tiết kiệm động tác của công nhân. Cụ thể:

- + Những dụng cụ, phương tiện sử dụng thường xuyên phải được bố trí gần khoảng cách không quá 560 mm với tư thế ngồi và 750mm với tư thế đứng.

- + Những vật dùng tay phải thì đặt bên phải, vật dùng tay trái thì đặt bên trái.

- + Những vật dùng theo một trình tự nhất định thì đặt cạnh nhau để sử dụng động tác ngược lại.

- + Mỗi vật cần có vị trí cố định để đỡ mất thời gian tìm.

- + Người lao động được bố trí vào nơi làm việc mà ở đó mọi thứ cần thiết cho quá trình lao động đều được bố trí một cách khoa học thì họ sẽ làm việc với năng suất cao và tinh thần thoải mái.

Ngoài ra, khi bố trí nơi làm việc cần bảo đảm đường vận chuyển phải đủ rộng để đề phòng tai nạn xảy ra khi vận chuyển, các đường vận chuyển nếu cắt nhau phải tạo thành góc 90^0 không có đường cụt. Bố trí chắc chắn, đẹp mắt tạo cảm xúc lành mạnh. Đó chính là yêu cầu thẩm mỹ trong bố trí nơi làm việc.

1.2.4. Phục vụ nơi làm việc

Trong quá trình sản xuất sản phẩm, quá trình lao động là những hoạt động tiêu thụ. Phục vụ nơi làm việc là việc cung cấp và nuôi dưỡng quá trình lao động sản xuất đó, trong đó các phương tiện vật chất đều chuyển từng phần hoặc toàn phần giá trị của nó vào giá trị sản phẩm, quá trình đó được diễn ra liên tục và không ngừng. Phục vụ nơi làm việc đảm bảo cho quá trình sản xuất được diễn ra một cách liên tục và nhịp nhàng. Nếu phục vụ không tốt, các phương tiện vật chất không cung cấp một cách thường xuyên, đúng yêu cầu thì hiệu quả lao động không cao, năng suất lao động giảm. Phục vụ nơi làm việc trong doanh nghiệp rất phong phú và đa dạng, mỗi nơi làm việc đều có các nhu cầu phục vụ rất khác nhau và chúng hợp thành những đồng bộ riêng về phục vụ từng nơi làm việc. Chính vì vậy để có thể tổ chức và phục vụ nơi làm việc tốt thì cần nghiên cứu kỹ nơi làm việc, cần những thiết bị gì, bố trí sắp xếp các công cụ thiết bị đó ra sao và phục vụ những yếu tố sản xuất như thế nào để đảm bảo hiệu quả của quá trình sản xuất.

Phục vụ nơi làm việc là việc cung cấp cho nơi làm việc các phương tiện vật chất kỹ thuật cần thiết để tiến hành quá trình lao động, là tổ chức đáp ứng đầy đủ các nhu cầu cho nơi làm việc để quá trình lao động diễn ra liên tục, không ngừng và có hiệu quả cao.

Phục vụ nơi làm việc có quan hệ chặt chẽ với nhiều bộ phận, là trung tâm phục vụ của các bộ phận đó. Phục vụ nơi làm việc là quá trình người lao động tại bộ phận phục vụ sẽ trực tiếp phục vụ quá trình sản xuất ra sản phẩm. Để phục vụ nơi làm việc tốt người lao động cần phải tập trung sự phối hợp nhằm đảm bảo sản xuất được liên tục. Như vậy, phục vụ nơi làm việc tốt là phải phân biệt rõ được trách nhiệm của từng người, từng bộ phận, đồng thời nêu cao được tinh thần cộng đồng trách nhiệm, hiệp tác từ đó đạt được hiệu quả kinh tế cao.

Đối với từng doanh nghiệp, phục vụ nơi làm việc được thực hiện theo nhiều hình thức khác nhau. Hình thức phục vụ tập trung: Là hình thức trong đó tất cả nhu cầu phục vụ do bộ phận phục vụ thực hiện. Hình thức này chủ yếu áp dụng với những loại hình sản xuất hàng loạt, nó cho phép sử dụng một cách có hiệu quả lao động và thiết bị phục vụ, có thể áp dụng được các hình thức tiên tiến, cho phép tiến hành cơ giới hóa, tự động hóa công tác phục vụ. Trường hợp này được áp dụng phổ biến trong điều kiện số lượng nhu cầu phục vụ đủ lớn và có tính ổn định cần thiết.

Ngoài hình thức phục vụ tập trung, các doanh nghiệp còn có thể áp dụng hình thức phục vụ phân tán và hình thức phục vụ hỗn hợp. Đối với hình thức phục vụ phân tán thì bộ phận phục vụ thực hiện chức năng phục vụ không tập trung. Doanh nghiệp không cần phải thành lập bộ phận phục vụ chuyên trách mà các phân xưởng, bộ phận, tổ sản xuất tự phục vụ sản xuất cho đơn vị mình. Hình thức phục vụ này có ưu điểm là dễ quản lý, dễ lãnh đạo, khi có trục trặc ở bộ phận nào thì bộ phận đó có thể tự huy động nguồn lực, không phải chờ đợi. Tuy nhiên, hình thức này có hiệu quả kinh tế thấp, tốn nhiều lao động, và hình thức này chỉ áp dụng cho loại hình sản xuất nhỏ, đơn chiếc, khi mà nhu cầu phục vụ không lớn và cũng không ổn định.

Đối với hình thức phục vụ hỗn hợp: Là hình thức phục vụ trong đó có công việc thì phục vụ tập trung, có công việc thì phục vụ phân tán. Điều này có nghĩa là sẽ có những bộ phận thực hiện phục vụ tập trung (áp dụng đối với các bộ phận nhu cầu phục vụ lớn và nhu cầu ổn định) và có những bộ phận phục vụ phân tán (nhu cầu phục vụ ít và không ổn định). Nó phát huy ưu điểm của cả hai hình thức trên, và là hình thức áp dụng phổ biến hiện nay.

Như vậy, hình thức phục vụ mà mỗi doanh nghiệp lựa chọn cũng phản ánh quy mô của doanh nghiệp, trình độ phát triển của quá trình sản xuất và

quá trình lao động của doanh nghiệp đó và phản ánh sự phát triển của nền kinh tế.

Nhằm đảm bảo hỗ trợ tối đa cho sản xuất, bộ phận phục vụ nơi làm việc cần làm tốt nhiệm vụ của mình nhằm thực hiện tốt công tác chuẩn bị sản xuất; tức là đảm bảo đầy đủ tài liệu kỹ thuật, máy móc, phôi liệu, nguyên vật liệu, bán thành phẩm, cấu kiện... theo yêu cầu của sản xuất. Ngoài ra việc cung cấp dụng cụ lao động cũng là nhiệm vụ vô cùng cần thiết đảm bảo cho nơi làm việc có đủ các loại dụng cụ cắt gọt, dụng cụ đo, dụng cụ công nghệ và đồ gá và các dụng cụ khác phục vụ cho quá trình sản xuất, đáp ứng kịp thời khi cần thiết. Cách thức phục vụ dụng cụ phụ thuộc vào từng loại hình sản xuất nhất định. Trong sản xuất đơn lẻ, dụng cụ nên đặt trước nơi làm việc theo yêu cầu và có thể do chính những người công nhân chính đảm nhận. Trong sản xuất hàng loạt việc giao dụng cụ phải do công nhân phụ đảm nhận.

Công tác phục vụ vận chuyển và bốc dỡ cần phải thực hiện thật tốt bao gồm cả việc nhận hàng, phân loại, sắp xếp, vào sổ, phát nguyên liệu, bán thành phẩm và dụng cụ cần thiết để đảm bảo quá trình sản xuất liên tục, cung cấp kịp thời mọi chi tiết và nguyên vật liệu cần thiết đến tận nơi làm việc, di chuyển các chi tiết máy và bán thành phẩm, chuyển các thành phẩm ra ngoài.

Đảm bảo cung cấp cho nơi làm việc các nhu cầu về năng lượng như điện, hơi khí nén, xăng dầu, hơi nước... kịp thời và liên tục là yêu cầu của phục vụ nơi làm việc bởi nếu không có năng lượng, công tác sản xuất sẽ không thể thực hiện được. Việc cung cấp năng lượng không kịp thời gây gián đoạn trong sản xuất, giảm năng xuất lao động và làm tăng chi phí sản xuất.

Công tác điều chỉnh và sửa chữa thiết bị: bao gồm việc hiệu chỉnh, điều chỉnh, sửa chữa nhỏ và sửa chữa lớn nhằm khôi phục khả năng hoạt động của thiết bị. Trong sản xuất đơn lẻ, việc điều chỉnh thiết bị được thực hiện trên cơ sở nhiệm vụ và biểu đồ công việc theo yêu cầu khi cần thiết. Trong sản xuất

hàng hoạt và hàng khối việc điều chỉnh thiết bị phải được tiến hành theo biểu đồ phân bổ sản xuất.

Phục vụ kiểm tra: Là quá trình ngăn ngừa phế phẩm, kiểm tra chất lượng chi tiết máy, bộ phận máy và thành phẩm, kiểm tra việc thực hiện quy trình công nghệ. Trong sản xuất đơn lẻ việc kiểm tra chủ yếu thực hiện theo ca, theo ngày và theo điều kiện kỹ thuật đã quy định. Trong sản xuất hàng khối và sản xuất hàng loạt, việc kiểm tra được tiến hành trên cơ sở công nghệ tổng hợp của việc sản xuất. Đảm nhận chức năng phục vụ kiểm tra, ngoài các nhân viên phòng kiểm tra kỹ thuật, chức năng kiểm tra còn do đốc công, cán bộ công nghệ, tổ trưởng sản xuất và do cả công nhân trực tiếp đảm nhận.

Phục vụ xây dựng và sửa chữa nơi làm việc: sửa chữa theo kỳ hạn các công trình xây dựng, các phòng sản xuất, các nơi làm việc, đường đi lại trong khu vực sản xuất, các loại bàn ghế, tủ, bục đứng ở các nơi làm việc.

Phục vụ kho tàng: bao gồm việc kiểm kê phân loại, bảo quản nguyên vật liệu, sản phẩm, phụ tùng, dụng cụ, làm các thủ tục giao nhận.

Phục vụ sinh hoạt, văn hoá: bao gồm việc giữ gìn vệ sinh nơi làm việc, thu phế liệu phế phẩm, cung cấp nước uống, phục vụ y tế.

Các nội dung phục vụ trên nhằm đảm bảo cho quá trình sản xuất được liên tục, hoàn thành kế hoạch về thời gian sản xuất và năng suất lao động. Tổ chức phục vụ nơi làm việc là điều kiện không thể thiếu của bất kỳ quá trình sản xuất nào. Nếu tổ chức phục vụ nơi làm việc chu đáo sẽ cho phép sử dụng tốt thời gian lao động của công nhân và công suất máy móc thiết bị, góp phần cải tiến các phương pháp và thao tác lao động, củng cố kỷ luật lao động.

Để có thể phục vụ nơi làm việc một cách đồng bộ và có hiệu quả, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống phục vụ trên cơ sở căn cứ vào nhu cầu của sản xuất về số lượng, chất lượng và tính quy luật của từng chức năng để tổ chức phục vụ được đầy đủ và chu đáo. Không những thế, doanh nghiệp còn

phải căn cứ kế hoạch sản xuất kinh doanh để xây dựng kế hoạch phục vụ sao cho việc phục vụ phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh, sử dụng một cách có hiệu quả lao động và thiết bị, giảm bớt thời gian lãng phí do chờ đợi phục vụ. Trong kế hoạch phục vụ, doanh nghiệp cũng cần phải xây dựng kế hoạch dự phòng để chủ động đề phòng những hỏng hóc thiết bị hoặc những sự cố khác nhằm đảm bảo sản xuất, kinh doanh được liên tục trong mọi tình huống.

Để công tác phục vụ mang đến hiệu quả cao, công tác phục vụ cần phải mang tính đồng bộ, phối hợp giữa các chức năng phục vụ khác nhau trên qui mô toàn doanh nghiệp để đáp ứng kịp thời mọi nhu cầu phục vụ, không để thiếu một nhu cầu nào. Phục vụ phải mang tính linh hoạt, nhanh chóng, kịp thời, đảm bảo chất lượng và độ tin cậy cao, loại trừ các hỏng hóc thiếu sót không để sản xuất chính bị ngừng trệ. Ngoài ra, công tác phục vụ sản xuất kinh doanh phải luôn hướng tới hiệu quả cao nhất với chi phí về lao động và tiền vốn ít nhất.

Để thực hiện tốt công tác phục vụ nơi làm việc, chủ doanh nghiệp cũng cần xây dựng, lựa chọn chế độ phục vụ phù hợp đối với quá trình sản xuất, kinh doanh của đơn vị mình. Chế độ phục vụ theo tiêu chuẩn là chế độ phục vụ mà mọi chức năng phục vụ đã được tính toán và quy định thành tiêu chuẩn và tiến hành phục vụ theo tiêu chuẩn đó. Trong hệ thống này người lao động chính hoàn toàn cách ly khỏi chức năng phục vụ, việc phục vụ do một đơn vị chuyên trách đảm nhận. Chế độ phục vụ này phù hợp với quy mô sản xuất lớn, trình độ tự động hoá cao, nó tạo điều kiện cần thiết để lao động chính tận dụng thời gian tập trung làm việc.

Chế độ phục vụ theo kế hoạch dự phòng là chế độ phục vụ trong đó mọi công việc phục vụ được tiến hành theo một kế hoạch đã được vạch ra từ trước phù hợp với kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Chế độ

này có đặc điểm là đảm bảo cho quá trình sản xuất được nhịp nhàng liên tục, hơn nữa nhờ có kế hoạch từ trước nên công tác phục vụ được thực hiện nhanh chóng, hiệu quả.

Chế độ phục vụ trực nhật là chế độ phục vụ được tiến hành khi có nhu cầu phục vụ xuất hiện.

Mặc dù có sự phân chia thành 3 chế độ như vậy nhưng trong thực tế, do quá trình sản xuất kinh doanh không những đặc trưng bởi tính quy luật mà còn đặc trưng bởi các hiện tượng ngẫu nhiên không dự kiến được. Vì vậy, không thể có một chế độ phục vụ nào tồn tại độc lập mà không cần phục vụ trực nhật. Do đó, chế độ phục vụ hỗn hợp dường như là chế độ mang lại hiệu quả nhất và việc sử dụng chế độ hỗn hợp nào là tùy thuộc vào từng loại hình sản xuất nhất định.

1.3. Yêu cầu của tổ chức nơi làm việc

1.3.1. Yêu cầu về an toàn vệ sinh lao động

Tổ chức và phục vụ nơi làm việc phải bảo đảm không gây ra những đòi hỏi quá cao về sinh lý so với cơ thể của con người, tạo ra các điều kiện thuận lợi cho quá trình lao động, tiết kiệm sức lực giảm mệt mỏi cho người lao động, bảo đảm an toàn - vệ sinh lao động. Để đạt hiệu quả sản xuất cao, trong tổ chức phục vụ nơi làm việc, doanh nghiệp cần phải xây dựng môi trường lao động tối ưu như không gian làm việc hợp lý, độ thoáng, bụi, tiếng ồn, các yếu tố nguy hiểm phải được giảm thiểu tối đa. Việc sử dụng, bảo trì, bảo quản thiết bị làm việc và các công cụ dụng cụ, nhà xưởng, văn phòng làm việc phải tuân thủ theo quy chuẩn, tiêu chuẩn kỹ thuật và theo nội quy, quy trình bảo đảm an toàn tại nơi làm việc, cần định kỳ kiểm tra, bảo dưỡng máy, thiết bị, vật tư, chất, nhà xưởng, nhà kho.

Hiện tại Nhà nước đã xây dựng khung pháp lý tương đối đầy đủ về công tác an toàn vệ sinh nơi làm việc như Luật An toàn vệ sinh lao động và

các văn bản hướng dẫn trong đó công tác đo lường các yếu tố môi trường được thực hiện định kỳ, về không gian lao động cũng được quy định mức tối thiểu nhằm đảm bảo quyền lợi cho người lao động. Việc trang cấp các phương tiện bảo vệ cá nhân khi làm công việc có yếu tố nguy hiểm, có hại cũng cần thực hiện đầy đủ và đảm bảo tiêu chuẩn về chất lượng. Trang bị các thiết bị an toàn, vệ sinh lao động tại nơi làm việc cũng cần được chủ doanh nghiệp quan tâm nhằm hạn chế tối đa rủi ro trong sản xuất, tuân thủ quy định của pháp luật.

1.3.2. Yêu cầu về tâm lý và xã hội

Tổ chức và phục vụ nơi làm việc phải tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện các mối quan hệ, trao đổi thông tin giữa nơi làm việc, phát huy khả năng sáng tạo, tạo hứng thú tích cực trong lao động và hình thành các tập thể lao động tốt.

Mỗi doanh nghiệp là một xã hội thu nhỏ trong đó bao gồm một tập thể những con người khác nhau cùng nhau làm việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Trong quá trình lao động con người luôn có nhu cầu giao tiếp. Giao tiếp giúp con người truyền đạt kinh nghiệm, thuyết phục, trao đổi kinh nghiệm về các vấn đề phát sinh trong sản xuất và công tác, thỏa mãn những nhu cầu hứng thú, tạo cảm xúc thăng hoa trong công việc. Qua giao tiếp người lao động hiểu biết lẫn nhau, hỗ trợ, phối hợp, cùng nhau hoàn thành công tác chuyên môn. Thông qua giao tiếp người lao động lĩnh hội nền văn hóa xã hội, đạo đức, chuẩn mực xã hội. Từ đó mỗi cá nhân điều chỉnh, điều khiển hành vi của mình cho phù hợp với các chuẩn mực, quan hệ, văn hoá nơi làm việc, phát huy những mặt tích cực và hạn chế những mặt tiêu cực. Nếu cá nhân không giao tiếp thì cá nhân đó sẽ không biết phải làm những gì để cho phù hợp với chuẩn mực xã hội, cá nhân đó sẽ rơi vào tình trạng cô đơn, cô lập về tinh thần và đời sống sẽ gặp rất nhiều khó khăn. Chính vì những lý do đó nên tổ

chức nơi làm việc phải lưu ý đến tâm lý, tình cảm của con người từ đó xây dựng môi trường làm việc văn minh trong đó yếu tố con người được đề cao.

1.3.3. Yêu cầu về thẩm mỹ

Thông qua việc sử dụng màu sắc, hình thành bố trí sắp xếp để tạo ra những nơi làm việc đẹp đẽ, gọn gàng, sạch sẽ, trật tự. Việc thường xuyên rà soát, sàng lọc, loại bỏ các đồ đạc, trang thiết bị, dụng cụ... thừa cũng góp phần tạo môi trường làm việc sạch sẽ, gọn gàng, đảm bảo yêu cầu thẩm mỹ tại nơi làm việc.

1.3.4. Yêu cầu về kinh tế

Tổ chức và phục vụ nơi làm việc phải tạo điều kiện để tiết kiệm chi phí lao động, chi phí vật chất, nâng cao chất lượng sản phẩm, sử dụng tiết kiệm diện tích sản xuất.

Nơi làm việc là nơi có đầy đủ các yếu tố của quá trình sản xuất như sức lao động, đối tượng lao động và tư liệu lao động. Đây là nơi mà các yếu tố sản xuất kết hợp lại để tạo ra sản phẩm. Do vậy để có sản phẩm với chất lượng tốt, năng suất cao thì việc tạo điều kiện vật chất kỹ thuật cần thiết để tiến hành sản xuất liên tục, nhịp nhàng là rất cần thiết. Tổ chức nơi làm việc tốt là đảm bảo khả năng tiết kiệm các yếu tố sản xuất (chi phí sản xuất là hợp lý)

Ngoài ra, các trang thiết bị bố trí tại nơi sản xuất phải tuân theo các nguyên tắc Ergonomic, hay tổ chức nơi làm việc còn phải đảm bảo những điều kiện thuận lợi nhất để tiến hành quá trình lao động, tạo hứng thú phát huy tính tích cực, sáng tạo cho người lao động, đảm bảo khả năng thực hiện các động tác lao động trong tư thế thoải mái, ít mệt mỏi, duy trì khả năng làm việc lâu dài, thúc đẩy người lao động phát triển một cách toàn diện. Đây là yếu tố quan trọng để tăng năng suất và chất lượng sản phẩm đảm bảo mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới tổ chức nơi làm việc

1.4.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

1.4.1.1. Yếu tố Luật pháp, văn bản tiêu chuẩn và các quy định của ngành

Mọi doanh nghiệp hoạt động trong địa phận Việt Nam đều chịu sự quản lý của pháp luật của Nhà nước hiện hành. Trong đó có những bộ luật tiêu biểu có ảnh hưởng lớn đến tổ chức nơi làm việc như:

Luật Lao Động quy định về thời gian làm việc thời gian nghỉ ngơi, hợp đồng lao động, thuê mượn đào tạo lao động và quy định thái độ quyền hạn và trách nhiệm của các thành viên tham gia vào quan hệ lao động xã hội, nghĩa là quy định quan hệ giữa người lao động với doanh nghiệp cũng như các cơ quan liên quan.

Luật An toàn vệ sinh lao động quy định việc bảo đảm an toàn, vệ sinh lao động; chính sách, chế độ đối với người bị tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp; trách nhiệm và quyền hạn của các tổ chức, cá nhân liên quan đến công tác an toàn, vệ sinh lao động và quản lý nhà nước về an toàn, vệ sinh lao động. Tức là doanh nghiệp phải xây dựng giải pháp phòng, chống tác động của các yếu tố nguy hiểm nhằm bảo đảm không xảy ra thương tật, tử vong đối với con người trong quá trình lao động, phòng, chống tác động của yếu tố có hại gây bệnh tật, làm suy giảm sức khỏe cho con người trong quá trình lao động.

Đó chính là những tiền đề để thực hiện tổ chức lao động trong tập thể sản xuất riêng biệt.

Ngoài việc tuân thủ pháp luật nói chung, các doanh nghiệp kinh doanh tại các ngành nghề, lĩnh vực nào sẽ phải tuân theo các quy định tại các văn bản dưới luật, các tiêu chuẩn, các quy định của ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh do các cơ quan quản lý nhà nước thuộc các tỉnh, thành phố hoặc các bộ, ban, ngành. Đó là những quy định liên quan trực tiếp tới hoạt động của doanh nghiệp. Đặc biệt khi các doanh nghiệp có tham gia các hiệp hội liên kết

ngành sẽ phải tuân thủ những tiêu chuẩn liên quan đến tổ chức nơi làm việc nói chung và những quy ước chung do ngành đề ra.

1.4.1.2. Đối thủ cạnh tranh hoặc các đối tác

Các đối thủ cạnh tranh và các đối tác có thể có những tác động lớn đến việc tổ chức và phục vụ nơi làm việc của doanh nghiệp. Khi làm việc, các đối tác, đặc biệt là các khách hàng thường đề nghị được thăm quan, xem xét tình hình sản xuất, môi trường làm việc, kiểm tra tiến độ sản xuất sản phẩm của doanh nghiệp, đặc biệt đối với các doanh nghiệp sản xuất trực tiếp, vì vậy tổ chức nơi làm việc gọn gàng, hiện đại, tính thẩm mỹ cao, thân thiện với môi trường là một trong những yếu tố có thể tạo được ấn tượng tốt đẹp cho đối tác. Đây là một trong những lý do các doanh nghiệp cũng sẽ phải nỗ lực hơn trong công tác này.

Mặt khác, với một số khách hàng còn chủ động đưa ra yêu cầu khắt khe về việc tuân thủ các tiêu chuẩn của Nhà nước, tiêu chuẩn quốc tế về môi trường làm việc, sự ảnh hưởng của sản xuất tới môi trường chung.... Việc không tuân theo các tiêu chuẩn này có thể dẫn tới những tổn thất không những về kinh tế mà còn là uy tín của doanh nghiệp trên thị trường. Do vậy, yếu tố đối tác, khách hàng cũng là yếu tố có ảnh hưởng lớn tới tổ chức nơi làm việc của doanh nghiệp.

1.4.1.3. Yếu tố sự phát triển của kinh tế xã hội và khoa học kỹ thuật

Khi công nghệ kỹ thuật càng phát triển như hiện nay, máy móc thiết bị ngày càng được hiện đại hoá thì việc tổ chức phục vụ nơi làm việc cũng phải có những cải tiến đảm bảo cho quá trình sản xuất được thông suốt.

Mặt khác, nền kinh tế phát triển theo xu hướng mở cửa hội nhập, sự cạnh tranh sẽ ngày càng gay gắt hơn buộc các doanh nghiệp sẽ phải tìm ra nhiều giải pháp nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường, hạ giá thành sản phẩm. Biện pháp hữu hiệu nhất đó là tổ chức lao động khoa học cụ thể hơn là

tổ chức nơi làm việc thông minh nhằm trang bị trang thiết bị triệt để tối đa, giảm cử động động tác thừa, tăng thời gian tác nghiệp thực tế... năng suất lao động sẽ cao hơn.

Mặt khác, với sự phát triển của khoa học kỹ thuật kéo theo việc công nghệ sản xuất mới liên tục ra đời thay thế công nghệ cũ. Do vậy, các doanh nghiệp muốn tiết kiệm chi phí sản xuất thì cần phải tập trung nghiên cứu các xu hướng phát triển làm sao mua sắm thiết bị có vòng đời công nghệ dài nhất, phù hợp tương xứng với sự phát triển.

1.4.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

1.4.2.1. Yếu tố lịch sử

Tổ chức có bề dày lịch sử phát triển sẽ tiện lợi trong việc bố trí trang thiết bị đầy đủ hơn, tổ chức nơi làm việc đi vào quỹ đạo ổn định song có thể gặp một số trở ngại đó là dễ đi vào lối mòn, tính bảo thủ, khó đột phá cải tiến. Với các tổ chức mới thành lập tuy hệ thống trang bị có thể bước đầu chưa hoàn chỉnh nhưng dễ dàng áp dụng những cái mới, thuận lợi triển khai tổ chức nơi làm việc một cách hệ thống quy củ, đồng bộ từ khâu thiết kế tới khâu triển khai thực tế. Do vậy, yếu tố lịch sử là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến tổ chức nơi làm việc.

1.4.2.2. Yếu tố quan điểm của lãnh đạo

Ngoài yếu tố về lịch sử, yếu tố bên trong quan trọng nhất quyết định đến mọi lĩnh vực của doanh nghiệp đó là quan điểm của lãnh đạo đứng đầu. Trình độ nhận thức của nhà lãnh đạo về tầm quan trọng của tổ chức lao động cao hay thấp sẽ làm gia tăng tương ứng mức độ quan tâm tới tổ chức nơi làm việc, cải thiện môi trường làm việc hiệu quả tốt nhất. Nếu nhà lãnh đạo cấp cao hiểu được lợi ích của việc tổ chức nơi làm việc hiệu quả sẽ trú trọng dành kinh phí đầu tư, luôn tìm phương pháp đổi mới cải tiến điều kiện làm việc để

đạt hiệu suất công việc cao nhất qua đó tăng năng suất lao động đơn giản và thông minh nhất.

1.4.2.3. Yếu tố ngành nghề sản xuất kinh doanh

Mỗi ngành nghề sản xuất lại có những đặc thù nghề nghiệp riêng, không thể có một mẫu chuẩn tổ chức nơi làm việc sẵn có để áp dụng cho mọi tổ chức. Ví dụ như doanh nghiệp sản xuất thép sẽ phải bố trí nơi làm việc khác với 1 doanh nghiệp sản xuất xe đạp. Thậm chí, đối với một số doanh nghiệp sản xuất mặt hàng tương đương nhưng tổ chức nơi làm việc hoàn toàn khác nhau ví dụ như cùng sản xuất thép, nhưng công ty sản xuất thép xây dựng tổ chức khác công ty sản xuất thép công nghiệp. Dựa vào đặc điểm sản xuất kinh doanh mà người ta lựa chọn từ khâu thiết kế nơi làm việc ra sao cho phù hợp, lựa chọn máy móc trang thiết bị để sử dụng đến việc bố trí nó như thế nào. Khâu thiết kế sẽ phải bắt đầu từ việc nghiên cứu những đòi hỏi, yêu cầu công việc đặt ra buộc phải có như tính vệ sinh, hệ thống thông gió, phòng cháy chữa cháy cho những nơi để nguyên liệu dễ bắt cháy....Do vậy, yếu tố ngành nghề sản xuất kinh doanh có tác động không nhỏ đến việc tổ chức nơi làm việc.

1.4.2.4. Yếu tố quy mô doanh nghiệp

Đối với doanh nghiệp có dây chuyền công nghệ lớn, quy mô sản xuất hàng khối, hàng loạt thì phải có hình thức phục vụ tập trung, các yêu cầu phục vụ đều do các trung tâm phục vụ đáp ứng, ngược lại dây chuyền công nghệ nhỏ, sản xuất hàng loạt nhỏ thì phải có hình thức phục vụ phân tán các chức năng phục vụ sẽ được giao cho các phân xưởng, bộ phận sản xuất đảm nhiệm, hoặc doanh nghiệp có thể áp dụng hỗn hợp cả hai hình thức trên sao cho phù hợp với dây chuyền công nghệ và quy mô sản xuất của doanh nghiệp mình.

1.4.2.5. Yếu tố tài chính

Yếu tố tài chính sẽ là then chốt trong mọi quyết định trong mọi nhu cầu đầu tư của doanh nghiệp. Doanh nghiệp muốn mua máy móc tốt, trang bị thiết bị hiện đại nhất, xây dựng nhà xưởng rộng rãi thoáng mát, cải thiện điều kiện môi trường làm việc trong lành không ô nhiễm tiếng ồn...tất cả những điều đó đồng nghĩa với việc tiềm lực kinh tế phải rất vững chắc. Ngược lại, nếu tài chính hạn hẹp sẽ bó buộc mọi ý tưởng, doanh nghiệp cần cân đo đong đếm cân nhắc để phân bổ nguồn lực hợp lý. Khi đó thường thì các mục tiêu kinh tế được chú trọng hơn vì nó mang lại lợi ích tức thì, còn công tác tổ chức nơi làm việc lại mang lại lợi ích lâu dài nên thường bị đẩy xuống hàng ưu tiên sau.

1.4.2.6. Yếu tố quy mô lao động

Quy mô lao động thể hiện mặt lượng của nguồn nhân lực. Đó là căn cứ để doanh nghiệp trang bị số lượng thiết bị máy móc cho phù hợp. Quy mô lao động của doanh nghiệp lớn thì lượng máy móc cần sử dụng nhiều, diện tích nhà xưởng lớn, việc tổ chức phục vụ cũng qua đó mà quy củ và đầy đủ hơn. Ví dụ, với quy mô doanh nghiệp nhỏ, lượng công nhân ít, doanh nghiệp có thể không tổ chức ăn trưa mà trả theo phụ cấp hay tính vào chi phí tiền lương. Nhưng nếu doanh nghiệp có vị thế, quy mô lao động lớn, doanh nghiệp thường sẽ phải xây dựng khu nhà ăn và khu bếp riêng để phục vụ bữa ăn trưa cho toàn thể nhân viên trong công ty.

Chất lượng nguồn lực được thể hiện qua các tiêu chí năng lực thực hiện công việc, ý thức chấp hành nội quy của người lao động... Trình độ nhận thức của người lao động cao sẽ dễ dàng hơn cho doanh nghiệp khi đưa vào áp dụng các dây chuyền máy móc hiện đại, người lao động sẽ nhanh chóng nắm bắt phương thức hoạt động và sử dụng chúng thành thạo mà không cần mất quá nhiều thời gian cho việc hướng dẫn. Ngoài ra chất lượng nguồn nhân lực còn thể hiện ở ý thức chấp hành nội quy lao động, nếu mọi người lao động đều ý thức kỷ luật cao thì quá trình làm việc sẽ đi vào nề nếp, tác phong quy củ.

Cơ cấu tuổi và giới tính lao động sẽ ảnh hưởng tới việc thiết kế, bố trí nơi làm việc và phục vụ tổ chức. Thiết kế văn phòng hành chính cho nhân viên nữ sẽ khác với thiết kế cho nhân viên nam. Nữ giới yêu cầu tính thẩm mỹ cao hơn còn nam giới thì lại đòi hỏi mức độ tiện dụng. Lao động trẻ tuổi họ thích được làm việc trong môi trường sáng tạo, phòng làm việc được thiết kế thông minh, trang trí bắt mắt. Ngược lại lao động lớn tuổi lại thiên về sự kín đáo, nơi làm việc có không gian riêng. Việc phục vụ tổ chức, cần nghiên cứu kỹ lưỡng nhu cầu sở thích của từng lứa tuổi, văn hóa doanh nghiệp để có những chính sách phù hợp vì ở mỗi độ tuổi khác nhau họ lại có những nhu cầu khác nhau. Do vậy, các yếu tố từ người lao động cũng tác động đến việc bố trí nơi làm việc.

1.5. Các biện pháp hoàn thiện tổ chức nơi làm việc

1.5.1. Biện pháp thiết kế lại nơi làm việc

Thiết kế nơi làm việc là nội dung quan trọng đầu tiên và có ảnh hưởng lớn đến tổ chức nơi làm việc, do vậy, việc thường xuyên rà soát để phát hiện và khắc phục những nhược điểm trong thiết kế là vô cùng quan trọng. Thiết kế nơi làm việc hợp lý là nhân tố để tính toán không gian lao động hợp lý, giảm đường vận chuyển sản phẩm cũng như nguyên vật liệu trong quá trình sản xuất. Thiết kế nơi làm việc hợp lý góp phần nâng cao tinh thần sáng tạo trong công việc, do người lao động được bố trí không gian làm việc tối ưu, quy trình sản xuất hợp lý, thao tác lao động phù hợp vừa tiết kiệm, nâng cao sức khỏe cho người lao động, vừa tiết kiệm thời gian sản xuất, từ đó nâng cao năng suất lao động.

Để rà soát, phát hiện và đề xuất phương án hoàn thiện thiết kế nơi làm việc thì việc thường xuyên cập nhật những thông tin, những quy định mới của pháp luật liên quan đến người lao động, những bộ tiêu chuẩn của Nhà nước liên quan đến tổ chức nơi làm việc, bên cạnh đó việc thường xuyên cập nhật

xu hướng phát triển công nghệ, máy móc thiết bị cũng là yếu tố quan trọng, từ đó đưa ra những biện pháp để tổ chức và phục vụ nơi làm việc tốt đảm bảo cho quá trình làm việc được thông suốt, tạo ra sự phối hợp nhịp nhàng, ăn ý giữa các bộ phận trong quá trình làm việc, giảm bớt sự lãng phí thời gian do phải chờ đợi, nâng cao hiệu suất của công việc, giúp cho tổ chức nhanh chóng đạt được mục tiêu một cách hiệu quả.

1.5.2. Giải pháp bố trí lại nơi làm việc

Bố trí nơi làm việc hợp lý phải đảm bảo xác định đúng diện tích sản xuất và tạo chu kỳ sản xuất ngắn nhất. Diện tích nơi làm việc hợp lý phải vừa đáp ứng việc bố trí trang thiết bị cũng như tạo không gian thuận tiện cho người lao động vừa dự phòng khi mở rộng sản xuất. Để bố trí nơi làm việc hợp lý ngoài việc thường xuyên cập nhật các tiêu chuẩn về nơi làm việc, vừa phải cập nhật quy trình công nghệ sản xuất cũng như thường xuyên theo dõi, thống kê thói quen của người lao động khi tác nghiệp để từ đó có phương án bố trí tối ưu. Việc thường xuyên phỏng vấn người lao động để cập nhật thông tin liên quan cũng rất cần thiết.

Bố trí nơi làm việc tốt tạo cho người lao động có vùng làm việc phù hợp, từ đó tạo cho người lao động có được những tư thế làm việc thoải mái, không bị căng thẳng thần kinh, giúp họ giảm bớt mệt nhọc khi làm việc và tạo ra hứng thú tích cực cho người lao động. Chính sự phù hợp về tâm sinh lý là yếu tố quyết định giúp người lao động làm việc tiết kiệm sức lực hơn mà hiệu quả công việc lại cao hơn, giảm thiểu được mệt mỏi cho người lao động, giảm thiểu sự nhàm chán trong lao động, phát huy khả năng sáng tạo của người lao động trong thực hiện công việc, tạo ra sự an toàn, tránh xảy ra tai nạn cho người lao động trong quá trình làm việc. Các tai nạn lao động xảy ra không chỉ ảnh hưởng đến sức khỏe của người lao động mà còn ảnh hưởng đến uy tín của tổ chức, gián đoạn sản xuất, ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.

1.5.3. Giải pháp đầu tư, mua sắm trang thiết bị

Để tổ chức nơi làm việc, ngay từ khi lập kế hoạch mua sắm trang thiết bị, chủ đầu tư đã tính đến sự phù hợp của trang thiết bị, công cụ dụng cụ lao động phù hợp với người lao động. Ngoài ra tổ chức nơi làm việc tốt còn là việc sắp xếp nơi làm việc gọn gàng, khoa học, bố trí nơi để nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ và thành phẩm phù hợp giúp người lao động làm việc với tư thế thoải mái nhất, tránh việc phải tìm kiếm, tránh việc làm rơi rớt nguyên vật liệu trong sản xuất. Việc tổ chức nơi làm việc tốt góp phần nâng cao ý thức của người lao động trong việc sử dụng dụng máy móc thiết bị, ý thức giữ gìn vệ sinh. Mặt khác để tổ chức nơi làm việc tốt thì hệ thống quản lý chất lượng cũng được quan tâm cải tiến. Do vậy yêu cầu đối với người lao động ngày càng cao hơn từ đó nâng cao năng xuất lao động, sử dụng công cụ sản xuất hiệu quả, tiết kiệm nguyên vật liệu sản xuất, góp phần sử dụng hợp lý và tiết kiệm chi phí sản xuất.

1.5.4. rà soát, so sánh, đối chiếu với các bộ tiêu chuẩn liên quan đến tổ chức nơi làm việc

Hiện nay, khi xã hội ngày càng phát triển, việc sản xuất ra sản phẩm chất lượng tốt luôn được đề cao và gắn với việc bảo vệ môi trường chung. Để tổ chức nơi làm việc tốt nhà sản xuất phải đáp ứng các yêu cầu của các bộ tiêu chuẩn, quy tắc trong sản xuất. Hiện tại, Nhà nước và một số tổ chức quốc tế đã công bố một số bộ tiêu chuẩn liên quan đến tổ chức nơi làm việc của doanh nghiệp như: Tổ chức tiêu chuẩn quốc tế công bố bộ tiêu chuẩn về quản lý môi trường (ISO 14001) là bộ các tiêu chuẩn liên quan đến quản lý môi trường nhằm hỗ trợ cho các tổ chức giảm thiểu ảnh hưởng xấu đến môi trường, tuân thủ đúng pháp luật, quy định và chính sách môi trường khác; hay bộ tiêu chuẩn SA 8000, là một hệ thống các tiêu chuẩn trách nhiệm giải trình xã hội để hoàn thiện các điều kiện làm việc cho người lao động tại các doanh nghiệp,

trang trại hay văn phòng, do Social Accountability International (SAI) phát triển và giám sát, bộ tiêu chuẩn TCVN 7437:2010 về ECGÔNÔMI – Nguyên lý ECGÔNÔMI trong thiết kế hệ thống nơi làm việc do Ban Kỹ thuật tiêu chuẩn quốc gia TCVN/TC 159 Ecgonômi biên soạn, Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng đề nghị, Bộ Khoa học và Công nghệ công bố... Hoàn thiện công tác tổ chức nơi làm việc là việc doanh nghiệp thường xuyên, chủ động rà soát nơi làm việc so sánh với các tiêu chuẩn đã được quy định nhằm khắc phục những hạn chế phát huy mặt tốt để xây dựng môi trường làm việc an toàn, thân thiện đáp ứng tiêu chuẩn về bảo vệ môi trường sống của cộng đồng.

Việc tổ chức tốt nơi làm việc là đảm bảo cho người lao động được làm việc trong môi trường an toàn, đảm bảo vệ sinh, phù hợp tâm sinh lý. Do vậy người lao động được đảm bảo về sức khoẻ trong khi sản xuất đặc biệt đối với những người lao động trong môi trường có yếu tố nặng nhọc độc hại. Để xây dựng môi trường làm việc tốt, doanh nghiệp cần đặt mục tiêu ít nhất phải đáp ứng được các quy định của các bộ tiêu chuẩn do Nhà nước ban hành, mạnh dạn thử nghiệm và áp dụng thao tác làm việc mới, tạo môi trường lao động mà con người là trung tâm, ứng dụng khoa học về con người trong lao động để xây dựng môi trường làm việc hợp lý và thân thiện.

1.6. Đánh giá hiệu quả của tổ chức nơi làm việc

1.6.1. Hiệu quả về mặt kinh tế

Trên thực tế sản xuất, để hoàn thành những công việc giống nhau trong điều kiện sản xuất như nhau thì mỗi người công nhân khác nhau thường cho những kết quả khác nhau. Nguyên nhân dẫn đến kết quả lao động này phần lớn thường là phương pháp lao động cá nhân. Do vậy, muốn nâng cao năng suất lao động phải nghiên cứu, cải tiến hoàn thiện hoặc xây dựng mới phương pháp lao động và tiến hành đào tạo cho người lao động.

Mặt khác, người sử dụng lao động cũng cần nghiên cứu lựa chọn máy móc, thiết bị phụ trợ phù hợp với chiều cao, sức khoẻ của người lao động. Việc lựa chọn thiết bị phù hợp tránh những thao tác không phù hợp như phải cúi, phải cúi khom lưng từ đó tạo điều kiện lao động thoải mái, góp phần tăng năng suất lao động.

Do vậy, để đánh giá hiệu quả của tổ chức nơi làm việc thì việc phân tích các nhân tố như số yếu tố (thao tác, động tác, cử động) thừa, mức độ chênh lệch giữa chiều cao của thiết bị chính với chiều cao trung bình của người lao động; số trang thiết bị thừa tại nơi làm việc, mức độ thay thế của máy móc thiết bị cho con người trong những công việc chân tay, nặng nhọc, độc hại, mức độ thoải mái, nhẹ nhàng trong thực hiện các thao tác, cảm giác an toàn của người lao động; Mức độ dễ thấy, dễ lấy của các yếu tố, mức độ dễ (khó), mức độ chắc chắn trong sử dụng, vận hành máy móc, công cụ lao động.... là những nhân tố cần thiết từ đó đưa ra đánh giá cụ thể về tổ chức nơi làm việc. Các yếu tố như trên được thực hiện tốt, trang thiết bị phù hợp sẽ tạo điều kiện cho người lao động được làm việc trong điều kiện hợp lý nhất, giúp tạo tâm lý lao động thoải mái và đặc biệt, tất cả những tiêu chí trên đều hướng đến con người, coi con người là trung tâm, do vậy tạo tâm lý tốt cho người lao động, giúp tạo ra không khí lao động hăng say từ đó tăng năng suất lao động.

Ngoài các tiêu chí nêu trên, các tiêu chí mang tính chất thẩm mỹ cũng là những yếu tố quan trọng ví dụ như: mức độ phù hợp về thẩm mỹ, màu sắc, ánh sáng, mức độ yêu thích nơi làm việc của người lao động, mức độ sạch sẽ của nơi làm việc, mức độ sẵn sàng của các yếu tố phục vụ, sử dụng cho lao động; Mức độ thuận tiện cho người lao động trong sử dụng nơi làm việc, mức độ thoải mái, an toàn cho không gian làm việc và đường đi lại, mức độ đảm bảo không gian làm việc cá nhân trong tổng thể nơi làm việc... Các nhân tố

này góp phần tạo cảnh quan, môi trường lao động sạch đẹp, từ đó tạo cảm giác hưng phấn trong công việc.

1.6.2. Hiệu quả về mặt xã hội:

Tổ chức nơi làm việc tốt tạo điều kiện cho người lao động được làm việc trong môi trường phù hợp, từ đó hạn chế số người bị tai nạn lao động cũng như tỷ lệ người lao động bị mắc bệnh nghề nghiệp giảm xuống. Không những thế tổ chức tốt nơi làm việc còn góp phần giữ môi trường lao động sạch đẹp, các chỉ số về môi trường thực tế phù hợp so với tiêu chuẩn của xã hội, quốc gia, giảm ô nhiễm môi trường. Tổ chức nơi làm việc tốt còn tạo ra môi trường làm việc xanh, sạch, đẹp, góp phần tăng cường mức độ gắn bó, yêu thích của mọi người đối với nơi làm việc, bảo vệ sức khoẻ của người lao động, tạo cơ hội cho người lao động giao tiếp, học hỏi...

1.7. Kinh nghiệm về tổ chức nơi làm việc tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm đối với Nhà máy In tiền Quốc gia

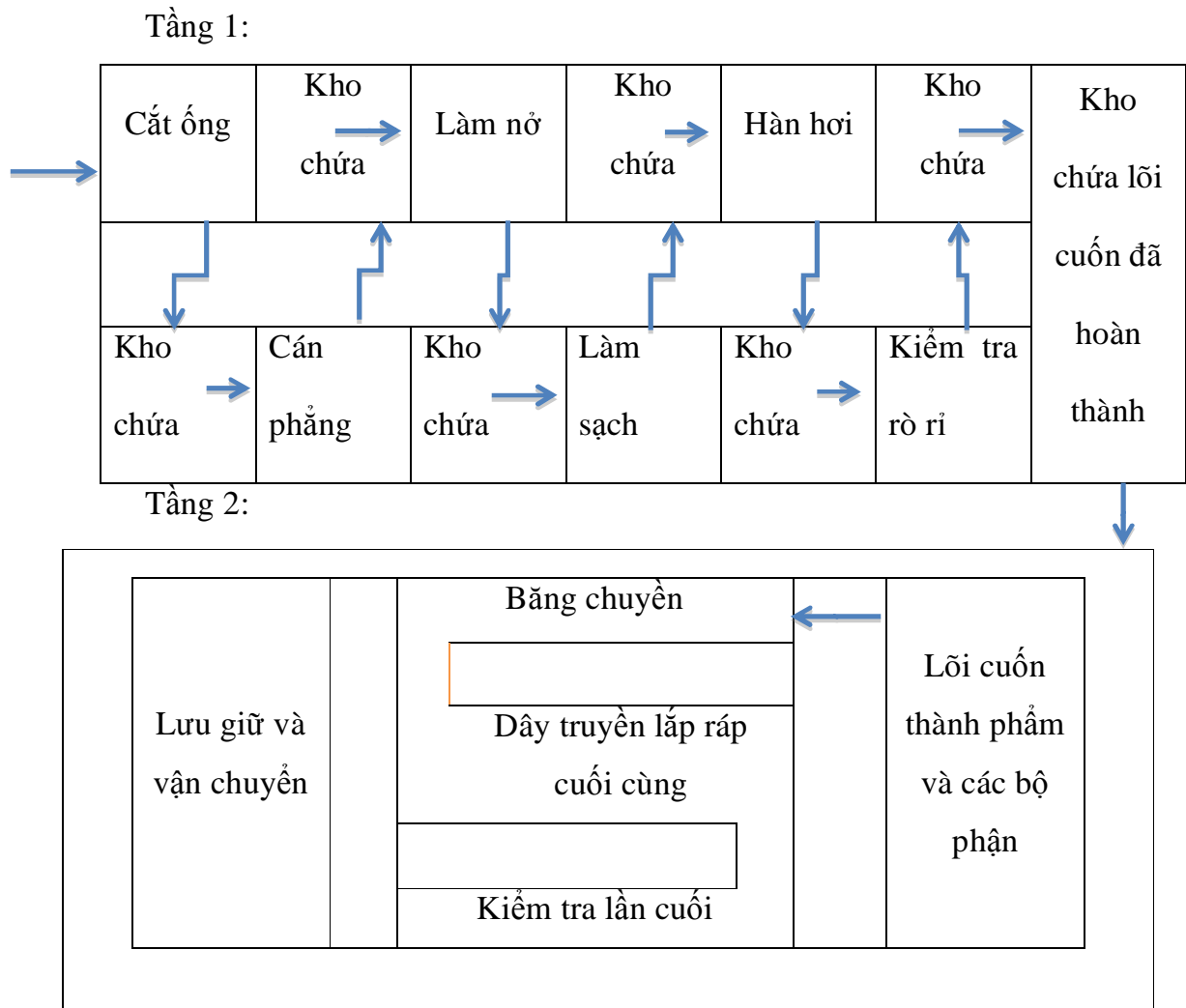
1.7.1. Một số kinh nghiệm về tổ chức nơi làm việc tại Công ty sản xuất và chế tạo Showa lần đầu tiên bắt đầu năm 1984.

Để rút ra những bài học kinh nghiệm từ một số công ty, việc nghiên cứu thực trạng Công ty sản xuất và chế tạo Showa trước khi thay đổi tổ chức nơi làm việc là điều rất cần thiết. Được thành lập năm 1883, Công ty sản xuất và chế tạo Showa kỷ niệm 100 năm vào năm 1983. Cho đến thời điểm này Showa đã là một doanh nghiệp sản xuất nổi hơi và bộ tản nhiệt thành công vững chắc trên thị trường. Năm 1960 họ đã được chọn để xây dựng hệ thống sưởi cho Cung điện hoàng gia Nhật Bản.

Tuy nhiên, sau năm 1979, Showa gặp rất nhiều khó khăn, chi phí sản xuất tăng cao, công nghệ lạc hậu... Để khắc phục khó khăn Showa đã bán đi những bất động sản giá trị, đa dạng hoá sản phẩm, lập kế hoạch và thực hiện xuất khẩu hàng hoá sang thị trường Mỹ...

Nhưng Showa vẫn tiếp tục đi xuống. Hệ thống sản xuất tại phân xưởng mới vẫn giống hệt như cũ. Quá trình đúc, làm sạch, hàn, sơ lắp ráp được vận hành theo chế độ hàng loạt với khoảng thời gian tương đối dài giữa những lần đổi mới dây chuyền. Điều này dẫn đến việc hàng loạt những chi tiết nhỏ sẽ phải chuyển đến các kho hàng trung tâm để cất trữ trước khi được chuyển lại quy trình sản xuất tiếp theo. Hàng hoá tồn kho rất nhiều, tốn thời gian kiểm kê, kho tàng và chi phí lưu trữ. Các đơn hàng phải mất nhiều thời gian để thông qua hệ thống và luôn trong tình trạng phải ép tiến độ, Showa rơi vào tình trạng giảm ưu thế cạnh tranh trên thị trường, thị phần dần dần bị thu hẹp, năng suất lao động và kết quả kinh doanh sụt giảm.

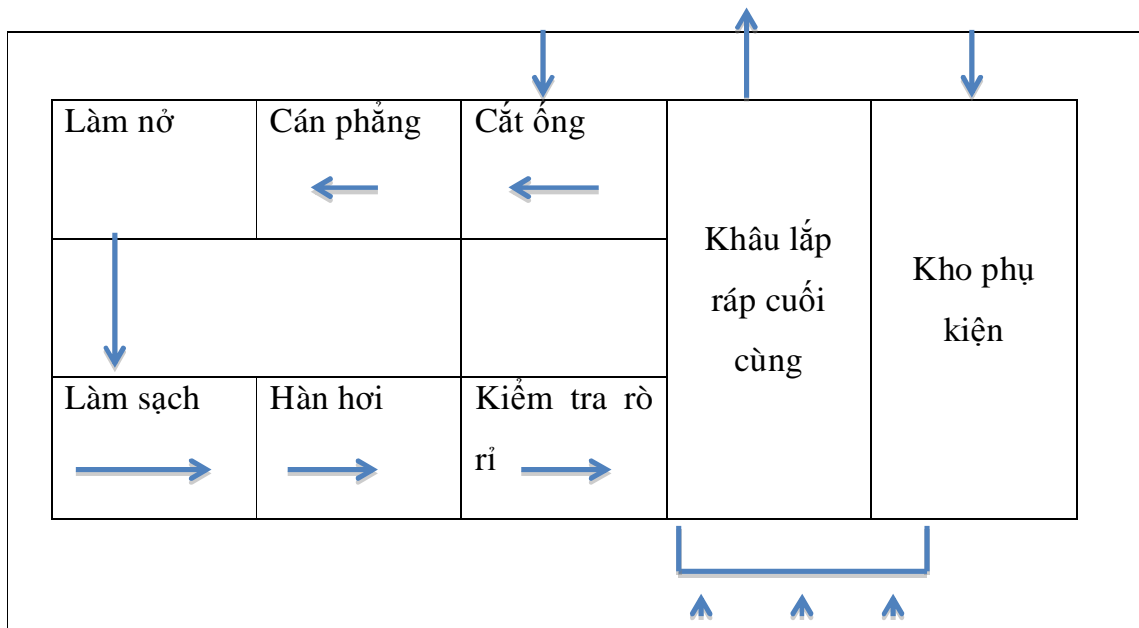
Trước tình hình đó ban lãnh đạo công ty đã quyết tâm phải đổi mới hoặc là phá sản. Công ty tiến hành rà soát đánh giá lại quá trình sản xuất từ đầu đến cuối dây chuyền sản xuất. Việc đầu tiên, công ty đã rà soát quá trình sản xuất để xác định chuỗi giá trị cho một dòng sản phẩm và loại bỏ các bước không tạo ra giá trị. Sau khi rà soát ban lãnh đạo công ty đã phát hiện ra rằng đã có quá nhiều lãng phí trong quá trình sản xuất. Để khắc phục điều này, công ty đã cải tiến sản xuất, cắt bỏ những bước trung gian nhằm tạo dòng chảy liên tục từ khâu sản xuất đến tiêu thụ và chăm sóc khách hàng, cắt giảm tối đa số lần thông qua hệ thống với mục tiêu là tăng năng suất và giảm một nửa không gian để tích trữ hàng hoá sản xuất ra, hạn chế việc phải vận chuyển hàng hoá, bán thành phẩm đi lại nhiều lần. Việc chuyển đổi diễn ra đầu tiên tại xưởng sản xuất lõi cuộn. Showa đã chuyển đổi việc sản xuất lắp ráp ông xoáy từ dạng sản xuất hàng loạt sang sử dụng dây chuyền đơn. Công việc sản xuất tại xưởng này trải qua rất nhiều công đoạn và được bố trí sản xuất trên một mặt bằng xưởng rộng chia làm hai tầng: Tầng 1 bao gồm các kho chứa và sản xuất bán thành phẩm, tầng hai là bộ phận kiểm tra và kho chứa thành phẩm.



Hình 1.1: Sản xuất lõi cuốn ở Showa

(Nguồn: Jame P. Womack & Daniel T. Jones, 2003, *Tư duy tinh gọn*, trang:306)

Từ sơ đồ trên cho thấy, cứ sau một công đoạn sản xuất sản phẩm thì bán thành phẩm lại phải đưa vào kho chứa để chờ công đoạn sản xuất tiếp theo, do vậy tốn rất nhiều thời gian chờ giữa các công đoạn sản xuất và diện tích nhà xưởng để xây dựng kho tàng. Không những thế, bán thành phẩm được nhập kho và xuất kho nhiều lần tốn công lao động để quản lý sản phẩm, tổ nhiều chi phí sản xuất. Để khắc phục nhược điểm đó, Công ty đã tổ chức lại nơi làm việc như sau.

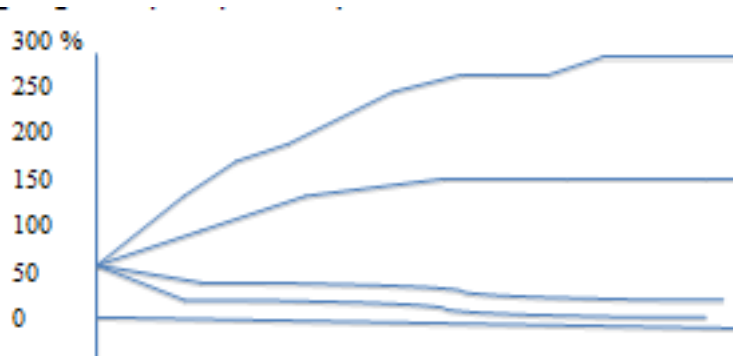


Hình 1.2: Sản xuất lõi cuộn của công ty Showa sau khi sắp xếp lại:Tầng 1:

(Nguồn: Jame P. Womack & Daniel T. Jones, 2003, *Tư duy tinh gọn* trang: 306.

Như vậy việc sản xuất chỉ gói gọn tại tầng 1, diện tích phân xưởng giảm xuống một nửa. Sức lao động và tổng thời gian sản xuất một chiếc lõi cuộn giảm 95%, Thời gian vận chuyển còn lại không đáng kể. Lượng vốn đầu tư cho sản xuất và vận chuyển giảm rõ rệt.

Sau một thời gian chuyển đổi năng xuất của nhà máy tăng vọt, hàng tồn kho giảm, không gian nhà xưởng giảm, năng suất lao động tăng, doanh số bán hàng cũng cải thiện rõ rệt. Sơ đồ cụ thể như sau:



Hình 1.3: Doanh số bán hàng, năng suất, không gian đã sử dụng và tồn kho của Công ty Showa sau khi tổ chức lại nơi làm việc năm 1984-1992

Năm848586878889909192

* Đường dưới cùng: Tồn kho

* Đường thứ 2 từ dưới lên: Không gian, đơn vị sản xuất

* Đường thứ 3: Năng suất

* Đường cao nhất: Doanh số bán hàng.

(*nguồn: Jame P. Womack & Daniel T. Jones, 2003, Tư duy tinh gọn, trang: 307*)

Như vậy, đây là ví dụ rất rõ ràng cho thấy sự thay đổi về tổ chức nơi làm việc dẫn đến sự thay đổi về năng suất, chất lượng và tác động đến hiệu quả sản xuất kinh doanh.

1.7.2. Bài học kinh nghiệm đối với Nhà máy In tiền Quốc gia

Từ những phân tích trên cho thấy Công ty Showa đã áp dụng thành công phương pháp tinh gọn trong sản xuất, từ đó rút ra một số kinh nghiệm như sau:

Sự đánh giá của khách hàng là yếu tố quan trọng: Nhà máy In tiền Quốc gia là đơn vị sản xuất theo đơn đặt hàng của Ngân hàng Nhà nước; do vậy, căn cứ các quy định của Ngân hàng Nhà nước về định mức lao động, định mức vật tư Nhà máy cần rà soát tổng thể quy trình sản xuất để từ đó xác định những hoạt động nào tạo ra giá trị cần phát huy, những hoạt động nào không tạo ra giá trị cần loại bỏ và đặc biệt phải phát hiện những hoạt động không tạo ra giá trị nhưng hiện tại chưa bỏ được để cải tiến và hoàn thiện.

Xác định được những lãng phí trong sản xuất để từ đó nghiên cứu, lựa chọn giải pháp khắc phục. Kể từ năm 2015, khi Luật số 69/2014/QH13 ngày 26/11/2014 có hiệu lực, quy định việc đánh giá xếp loại doanh nghiệp rất chặt chẽ trên cơ sở đánh giá mức độ hoàn thành kế hoạch về cả chất lượng, số lượng và chi phí sản xuất sản phẩm nên việc tổ chức nơi làm việc hợp lý phải càng được đề cao. Từ những kinh nghiệm của Showa, việc nghiên cứu, triển khai áp dụng phương pháp 5S vào sản xuất là hợp lý.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TỔ CHỨC NƠI LÀM VIỆC TẠI NHÀ MÁY IN TIỀN QUỐC GIA

2.1. Khái quát về Nhà máy In tiền Quốc gia

Nhà máy in tiền Quốc gia được thành lập ngày 22/4/1991 theo Quyết định số 136/QĐ-TTg của Thủ tướng chính phủ. Nhà máy có nhiệm vụ sản xuất tiền cho nền kinh tế và sản xuất vàng miếng và các vật phẩm lưu niệm bằng vàng.... Hiện tại Nhà máy chưa sản xuất vàng miếng và các vật phẩm lưu niệm bằng vàng, nhưng với sự phát triển không ngừng, từ khi thành lập đến nay, cán bộ và người lao động tại Nhà máy từng bước nắm bắt và làm chủ công nghệ sản xuất, nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ sản xuất tiền do Nhà nước, Ngân hàng Nhà nước giao phó.

Cơ cấu tổ chức của Nhà máy gồm: Hội đồng thành viên, Ban Kiểm soát, Tổng giám đốc, các Phó tổng giám đốc, Kế toán trưởng và 17 Phòng, Ban, Xưởng.

Nhà máy In tiền quốc gia là một doanh nghiệp sản xuất sản phẩm đặc biệt có ảnh hưởng lớn đến an ninh tiền tệ của nước ta; do vậy, vấn đề an ninh, an toàn, bảo mật trong sản xuất luôn được đề cao.

Do tính chất đặc biệt của sản phẩm và trong hệ thống đào tạo nghề tại nước ta chưa có cơ sở nào đào tạo nghề sản xuất tiền nên Nhà máy thường phải tự đào tạo lao động, do vậy tính truyền thống, công tác truyền nghề cho thế hệ lao động kế tiếp được Nhà máy đề cao.

Về mặt bằng sản xuất: do được thành lập từ đầu thập niên 90 của thế kỷ trước, đến nay, sau gần 30 năm phát triển, mặt bằng cũ đã bộc lộ nhiều bất cập. Ngoài diện tích chật hẹp thì về thiết kế nơi làm việc cũng cần có nhiều thay đổi để đáp ứng thực tế.

Về quản lý Nhà nước, thì Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước cũng đã có dự án đầu tư Nhà máy sản xuất tiền mới với diện tích và thiết kế phù hợp. Trong khi chờ đợi để chuyển sang cơ sở sản xuất mới, Nhà máy In tiền Quốc gia vẫn phải tiếp tục sản xuất; Do vậy, công tác tổ chức nơi làm việc được Nhà máy rất quan tâm.

2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến tổ chức nơi làm việc của Nhà máy In tiền quốc gia

2.2.1. Yếu tố ngoài Nhà máy

Các quy định của Luật pháp Nhà nước: Nhà máy In tiền Quốc gia là Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ, không phải là đơn vị sự nghiệp; do vậy, mọi hoạt động của Nhà máy được điều chỉnh bởi Luật doanh nghiệp, Luật lao động, Luật an toàn vệ sinh lao động, các văn bản quy phạm pháp luật của Nhà nước áp dụng cho khối doanh nghiệp nói chung và các văn bản của Ngân hàng Nhà nước nói riêng. Trong công tác tổ chức sản xuất, tổ chức nơi làm việc, ngoài việc phải tuân thủ các quy định về quan hệ lao động, an toàn vệ sinh lao động cũng như các quy định khác của Nhà nước đối với các doanh nghiệp, Nhà máy còn phải tuân thủ các quy định khác của Ngân hàng Nhà nước.

Các đối thủ cạnh tranh, đối tác: Với phương thức hoạt động kinh doanh là sản xuất theo kế hoạch của Ngân hàng Nhà nước, đặc thù sản xuất sản phẩm dịch vụ công nên trên thực tế, Nhà máy In tiền Quốc gia là công ty độc quyền tự nhiên không có đối thủ cạnh tranh. Ngân hàng Nhà nước vừa là cơ quan chủ quản và cũng là khách hàng của Nhà máy. Các đối tác giao dịch phần lớn là các công ty cung cấp dịch vụ, hàng hoá phục vụ sản xuất tại Nhà máy. Mặc dù không phải cạnh tranh với các đơn vị khác, nhưng, để thực hiện mục tiêu tiết kiệm chi phí trong sản xuất theo Quyết định 213/QĐ-TTg ngày 21 tháng 2 năm 2019 của Thủ tướng chính phủ và Chương trình hành động của ngành Ngân hàng về thực hành tiết kiệm, chống lãng phí, Nhà máy luôn

luôn phải tìm những giải pháp tối ưu trong quản trị, tổ chức sản xuất nhằm sản xuất sản phẩm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao về chất lượng và tối ưu hoá chi phí sản xuất, đáp ứng tiêu chuẩn rất khắt khe về công tác an ninh, an toàn. Biện pháp hữu hiệu chính là tổ chức nơi làm việc hiệu quả.

Yếu tố máy móc, công nghệ: Do yêu cầu kỹ thuật đặc biệt, Nhà máy đã được đầu tư hệ thống máy móc trang thiết bị hiện đại nhập khẩu từ nước ngoài. Tuy nhiên, với trình độ phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật, công nghệ sản xuất luôn luôn phát triển và những máy móc, thiết bị mới liên tục ra đời thay thế hệ thống máy móc cũ thì công tác tổ chức sản xuất cũng phải luôn được cải tiến để đón đầu công nghệ mới.

2.2.2. Các yếu tố bên trong Nhà máy

Yếu tố lịch sử: Được thành lập từ năm 1991, đến nay Nhà máy In tiền Quốc gia đã có quá trình lịch sử 28 năm. Nhà máy đã làm chủ được công nghệ sản xuất và máy móc và việc bố trí trang thiết bị, tổ chức nơi làm việc đã khá ổn định.

Về đặc thù sản xuất tại Nhà máy là sản xuất hàng loạt tuân thủ quy trình sản xuất từ khâu giấy trắng cho đến khi sản xuất sản phẩm hoàn chỉnh. Việc bố trí sản xuất cũng tuân thủ quy trình này, tức là sản xuất theo từng công đoạn cụ thể và sau khi kết thúc mỗi công đoạn sản xuất, bán thành phẩm cũng được lưu vào các kho chứa chuyên dụng để chờ công đoạn sản xuất tiếp theo.

Hiện nay mặt bằng nhà xưởng của Nhà máy nhiều khu vực đã có dấu hiệu quá tải và xuống cấp. Năm 2016, Nhà máy đã tiếp nhận hệ thống nhà xưởng mới, do vậy, trong tổ chức nơi làm việc Nhà máy cũng phải nghiên cứu áp dụng những phương pháp tổ chức nơi làm việc mới để phù hợp với thực tế sản xuất. Rào cản lớn nhất khi Nhà máy áp dụng phương pháp sản xuất mới đó là do được thành lập lâu năm, trong một thời gian dài, người lao

động làm việc theo thói quen, khó thay đổi, cần nhiều thời gian để huấn luyện, tuyên truyền, vận động.

Yếu tố lao động: Năm 2014, Nhà máy áp dụng mô hình quản trị gồm Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc và Ban Kiểm soát thay thế cho mô hình quản lý cũ theo đó công tác quản lý sản xuất chặt chẽ hơn, việc tổ chức sản xuất nói chung và tổ chức nơi làm việc nói riêng cũng có nhiều thay đổi. Từ các phòng ban đến các xưởng sản xuất được tổ chức theo mô hình kiểm soát chéo giúp cho việc giám sát sản xuất chặt chẽ, nâng cao hiệu quả, an toàn trong sản xuất.

Hiện tại, 17 phòng, xưởng tại Nhà máy được chia thành 02 khối là khối hành chính và khối sản xuất trực tiếp. Khối hành chính gồm 11 phòng và 01 trung tâm nghiên cứu, ứng dụng công nghệ. Khối sản xuất gồm 04 xưởng sản xuất. Khu vực hành chính, người lao động làm việc theo giờ hành chính và làm việc 08h/1 ngày. Riêng đối với khối sản xuất, Nhà máy tổ chức làm việc theo ca.

Đối với khối hành chính, gồm những người làm công tác chỉ đạo, phục vụ, công tác quản lý, lao động chuyên môn nghiệp vụ gắn với lĩnh vực chuyên môn sâu. Họ không trực tiếp sản xuất ra sản phẩm mà thực hiện chức năng chuyên môn nhất định nhằm kết nối các hoạt động nội bộ của Nhà máy với các đối tác bên ngoài. Công việc của họ phần lớn thiên về lao động trí óc, môi trường tiếp xúc với nhiều người hơn, chịu sự quản lý thường xuyên hơn của lãnh đạo Nhà máy, nhu cầu giao tiếp, trao đổi công việc nhiều hơn. Phần lớn thời gian làm việc của lao động thuộc khối hành chính là ngồi, đọc, tham khảo, họp hành và làm việc với các loại máy văn phòng. Do vậy, môi trường làm việc, cách thức tổ chức nơi làm việc đối với khối hành chính có những đặc điểm riêng.

Đối với lao động trực tiếp, nhà máy có 02 loại lao động kỹ thuật và lao động thủ công. Phần lớn lao động thủ công làm việc tại bộ phận kiểm tra sản

phẩm. Công việc của họ chủ yếu làm việc ở tư thế ngồi tại bàn làm việc. Không gian làm việc của khối lao động thủ công được bố trí theo một mặt bằng, mỗi lao động được bố trí làm việc tại 01 cabin riêng, độc lập với những cá nhân khác. Mỗi lao động làm việc tại khối thủ công cũng phải chịu trách nhiệm cá nhân về số lượng, chất lượng sản phẩm mà mình được giao.

Đối với lao động kỹ thuật gồm các thợ vận hành thiết bị chính và thiết bị phụ trợ. Đặc điểm lao động này là một nhóm công nhân cùng vận hành hệ thống máy móc có độ chính xác cao và công việc thường xuyên phải đi lại, kiểm tra trong suốt ca làm việc. Các nhóm công nhân này phải chịu trách nhiệm theo nhóm về chất lượng, số lượng sản phẩm của nhóm.

Cơ cấu lao động của Nhà máy: có 12,8% lao động có thâm niên từ 1 - 2 năm, 12% số người lao động có thâm niên từ 3 - 4 năm, 75,2% lao động có thâm niên trên 4 năm. Lượng lao động có thâm niên chiếm tỷ lệ rất cao, trình độ chuyên môn tốt, có thể sử dụng thành thạo máy móc trang thiết bị hiện đại. Đây là thuận lợi lớn cho Nhà máy khi tổ chức nơi làm việc.

Về quy mô doanh nghiệp: Nhà máy hiện có trên 500 công nhân và tính ổn định về lao động ở mức cao. Số người nghỉ việc hoặc chuyển công tác trong năm không nhiều, trình độ tay nghề tương đối đồng đều, ý thức chấp hành nội quy tốt tạo điều kiện thuận lợi cho Nhà máy khi triển khai việc tổ chức nơi làm việc mới.

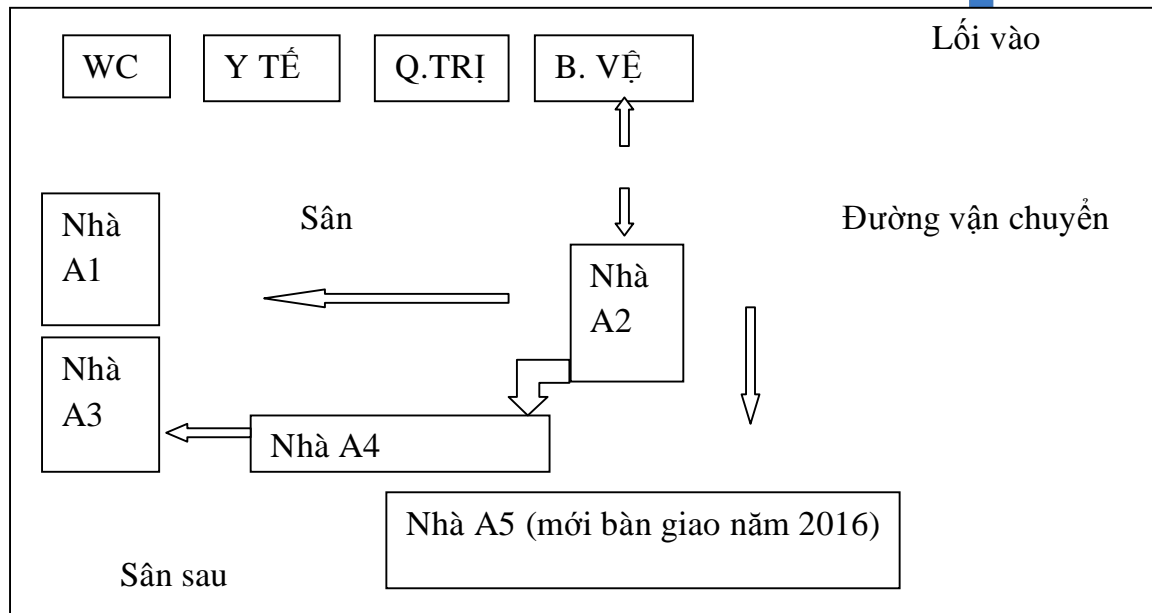
2.3. Thực trạng về tổ chức nơi làm việc làm việc tại Nhà máy In tiền Quốc gia

Đối với Nhà máy In tiền Quốc gia, do đặc thù có 02 loại lao động khác nhau gồm: lao động gián tiếp và lao động trực tiếp. Đối với lao động trực tiếp được chia thành 02 nhóm là lao động thủ công và lao động kỹ thuật. Đối với mỗi loại lao động này có đặc điểm riêng và việc tổ chức nơi làm việc khác nhau. Sau đây tác giả mô tả thực trạng tổ chức nơi làm việc trên cơ sở phân loại lao động theo từng nhóm nêu trên.

2.3.1. Thiết kế nơi làm việc

Thiết kế nơi làm việc làm việc được coi là tiền đề cho các nội dung của tổ chức nơi làm việc. Đối với Nhà máy In tiền Quốc gia, ngay từ khi thành lập Nhà máy năm 1991, Chính phủ, Ban quản lý ngành, Ban quản lý dự án, đã quan tâm tới vấn đề này. Về tổng thể chung, Ban quản lý dự án đã chọn xây dựng Nhà máy tại địa điểm xa trung tâm thành phố, trên trục đường đến cảng hàng không Nội Bài. Vị trí này tạo thuận lợi cho Nhà máy trong việc vận chuyển nguyên liệu sản xuất, máy móc, thiết bị phục vụ sản xuất, đảm bảo an ninh, an toàn khi sản xuất.

Về thiết kế mặt bằng tổng thể: Với diện tích khoảng 3,1 ha, ban đầu Nhà máy được xây dựng 04 khối nhà xưởng, trong đó khối hành chính được tách riêng khỏi khu vực sản xuất. Đến năm 2016, Nhà máy nhận bàn giao thêm nhà A5 nâng tổng số các khối nhà xưởng trên tổng mặt bằng chung là 05. Qua khảo sát thực địa cho thấy mặt bằng tổng thể như sau:



Hình 2.1: Mặt bằng tổng thể của Nhà máy In tiền Quốc gia

(Nguồn: khảo sát thực địa)

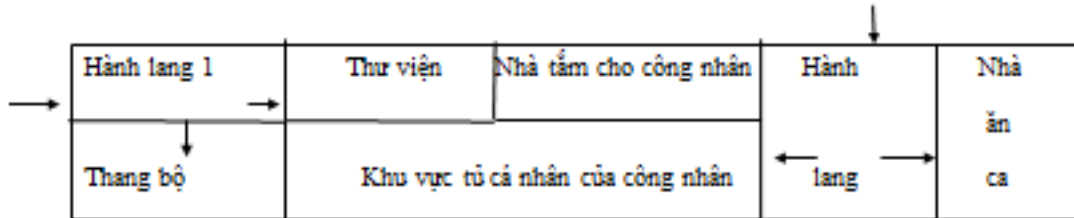
Việc bố trí các thiết bị sản xuất lớn như máy in và các thiết bị sản xuất khác đã có sự tính toán khá chi tiết đảm bảo thuận tiện, liên hoàn từ đầu dây chuyền đến cuối dây chuyền, liền mạch trong sản xuất và có tính đến đường di chuyển giữa các bộ phận sản xuất tiết kiệm sức lực cho người lao động.

Tuy nhiên, do sự phát triển của khoa học kỹ thuật thế giới nói chung và công nghệ in tiền nói riêng, cùng với sự phát triển của nền kinh tế đất nước, nhu cầu về tiền mặt tăng lên. Mặt khác, năm 2014, Ngân hàng Nhà nước giao thêm nhiệm vụ đúc vàng miếng và các vật phẩm lưu niệm bằng vàng cho Nhà máy nên việc trang bị máy móc, thiết bị tăng thêm. Do quá trình đô thị hoá hiện tại Nhà máy In tiền Quốc gia nằm giữa khu vực dân cư đông đúc thuộc khu vực quận Cầu Giấy và các khu dân cư ngày càng được xây dựng ngày càng gần hơn với Nhà máy gây khó khăn cho việc đảm bảo an ninh an toàn trong sản xuất.

Thực hiện chủ trương của Đảng và Nhà nước về việc di dời các cơ sở sản xuất ra khỏi trung tâm thành phố, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam đang chỉ đạo xây dựng Nhà máy In tiền quốc gia mới tại khu công nghệ cao Láng Hoà Lạc. Do vậy, tổ chức nơi làm việc phải hợp lý để vừa tận dụng cơ sở vật chất hiện tại và chuẩn bị phương án di chuyển Nhà máy đến địa điểm mới trong tương lai. Giải pháp hiện tại của Nhà máy là tận dụng tối đa mặt bằng nhà xưởng hiện có, nâng cao công tác bảo trì, bảo dưỡng máy móc thiết bị để tận dụng máy móc thiết bị hiện có, hạn chế đầu tư mới nhưng vẫn đảm bảo sản xuất an toàn và đáp ứng các tiêu chuẩn về chất lượng sản phẩm. Các kho tàng được sắp xếp, tổ chức lại phù hợp sản xuất hiện tại. Tách bộ phận sản xuất tự động và bộ phận sản xuất thủ công. Ngoài ra, Nhà máy cũng trú trọng bồi dưỡng để phát huy tính sáng tạo của đội ngũ tổ trưởng, trưởng kíp góp phần tổ chức sản xuất tốt hơn.

Thiết kế nơi làm việc khu vực hành chính

Đối với khối lao động gián tiếp của Nhà máy được bố trí tại khu vực riêng gồm 01 khối nhà 3 tầng. Đây là nơi làm việc của ban lãnh đạo Nhà máy và các phòng chức năng chuyên môn, phòng họp, hội trường, văn phòng, thư viện.....



Hình 2.2: Sơ đồ thiết kế tầng 1 nhà Điều hành (Mũi tên chỉ đường đi):

(Nguồn: khảo sát thực địa)

1	Phòng họp	2		3	4	5	6	
Cầu thang	Hành lang		Cầu thang, sảnh	Hành lang				14
WC	7	8	9	WC	10	11	12	13

Hình 2.3: Mặt bằng tầng 2 nhà Điều hành:

(Nguồn: khảo sát thực địa)

Từ phòng số 1 đến phòng số 7, phòng số 11, 12, là phòng lãnh đạo Nhà máy.

Phòng số 8, 9: Phòng Kế toán Phòng số 10: Bảo vệ.

Phòng 13: Phòng Hội đồng thành viên Phòng 14: Phòng Nhân sự

Phòng Hội trường		Cầu thang, sảnh	1	2	3	4	12
Cầu thang	Hành lang		Hành lang				
WC	Phòng Hội trường	WC	8	9	10	11	

Hình 2.4: Mặt bằng tầng 3 nhà Điều hành:

(Nguồn: khảo sát nội bộ)

Phòng số 1, 2, 3: Phòng Kiểm soát nội bộ

Phòng số 8: Phòng Kho

Phòng 9: VP Đảng ủy Phòng 10: Phòng truyền thống

Phòng 11: Phòng Vật tư. Phòng 12: Phòng kỹ thuật.

Theo thiết kế ban đầu, phòng làm việc số 14 tại tầng 2 và phòng 12 của tầng 3 là phòng ăn của khách đến Nhà máy làm việc và phòng sinh hoạt chung của Nhà máy. Tuy nhiên, do mặt bằng chật hẹp, số lượng lao động tăng lên, nhưng vì đã có dự án di chuyển nên hiện tại, Nhà máy chủ trương không xây dựng mới mà tập trung sửa chữa, tận dụng tối đa mặt bằng hiện có, do vậy, Nhà máy đã cải tạo thành phòng làm việc của nhân viên. Do được cải tạo, thay đổi chức năng sử dụng nên hai phòng này không có không gian chuyển tiếp với môi trường bên ngoài nên rất nóng về mùa hè và lạnh về mùa đông. Nhà máy tạm thời trang bị thêm điều hoà nhiệt độ hai chiều và thiết kế thêm hệ thống rèm che nắng để khắc phục. Về diện tích sử dụng hiện tại cũng tương đối chật, Nhà máy khắc phục bằng cách bố trí lao động và sắp xếp các trang thiết bị phù hợp để đáp ứng yêu cầu công tác và hạn chế tối đa những yếu tố không thuận lợi cho người lao động trong khi tác nghiệp.

Đối với khu vực sản xuất trực tiếp, việc đầu tư thiết bị mới được nghiên cứu, lựa chọn kỹ với mục tiêu chỉ đầu tư những máy móc thiết bị thật cần

thiết, các trang bị phù hợp vừa cải thiện điều kiện lao động; đáp ứng việc xây dựng phương án bố trí không gian chung, không gian từng bộ phận; dụng cụ chuyên dùng phù hợp cho sản xuất, đồng bộ, kịp thời; diện tích nơi làm việc làm việc được sử dụng khá tốt. Năm 2016, Nhà máy nhận bàn giao hệ thống Nhà xưởng mới, do vậy, Nhà máy có điều kiện để bố trí người lao động làm việc trong không gian rộng hơn, thông thoáng, thoải mái hơn. Là đơn vị sản xuất nên khi mặt bằng rộng tạo điều kiện Nhà máy sắp xếp đường đi rộng hơn, thuận tiện cho người lao động vận hành thiết bị vận chuyển nội bộ dễ dàng. Xưởng mới có bố trí thang máy vận chuyển giúp tiết kiệm sức lao động và việc vận chuyển được dễ dàng hơn. Ngoài việc chọn phương án bố trí tối ưu cho từng nơi làm việc, vị trí làm việc cụ thể thì công tác bảo trì, bảo dưỡng tốt số máy móc hiện có, hạn chế tối đa việc bổ sung máy móc thiết bị mới.

Tuy nhiên, do khu vực nhà xưởng mới cách khá xa mặt bằng cũ nên việc vận chuyển sản phẩm giữa hai xưởng khá vất vả. Mặt khác do mặt bằng khu nhà xưởng cũ quá chật hẹp, nên một số kho nguyên liệu phục vụ các đơn vị sản xuất tại xưởng cũ nhưng lại phải bố trí tại khu nhà xưởng mới nên phát sinh thêm thời gian và lao động vận chuyển.

Tuy rất quan tâm, trú trọng công tác thiết kế nơi làm việc nhưng trên thực tế Nhà máy In tiền quốc giavẫn còn tồn tại một số hạn chế như việc lưu trữ văn bản thiết kế nơi làm việc để thuận lợi cho việc kiểm tra, so sánh, đúc rút kinh nghiệm cho những lần thiết kế tiếp theo chưa được đề cao; việc tìm lại các thiết kế cũ rất khó khăn, không tiện tra cứu. Các nội dung thiết kế chưa được quan tâm một cách đầy đủ như: Chưa thiết kế được các phương pháp và thao tác lao động hợp lý, tạo tư thế làm việc thuận lợi.

Việc cải tạo không gian làm việc được thực hiện chưa đồng bộ mà chỉ cải tạo từng phần, chắp vá. Nhà máy cũng chưa quan tâm nhiều tới thiết kế phương án bố trí nơi làm việc riêng biệt tại một số bộ phận, chưa dự kiến các

yếu tố, điều kiện lao động ảnh hưởng tới quá trình lao động tại nơi làm việc để đưa ra các biện pháp theo hướng tích cực.

Việc bố trí tách riêng xưởng sản xuất thủ công hiện tại vẫn còn nhiều vấn đề cần được quan tâm giải quyết do xưởng mới nằm khá xa khu vực xưởng cũ và việc kết nối giữa hai khu vực này còn nhiều vấn đề phải xem xét.

Hiện tại Nhà máy vẫn đang tiếp tục rà soát để tiếp hoàn thiện công tác thiết kế nơi làm việc cho phù hợp hơn; việc đưa vào áp dụng các tiêu chuẩn ISO cũng đang được gấp rút triển khai. Dự kiến trong thời gian tới, việc thiết kế nơi làm việc sẽ được cải thiện rõ rệt, đáp ứng tốt hơn các yêu cầu sản xuất và công tác.

2.3.2. Trang bị nơi làm việc

Trang bị nơi làm việc là một công việc quan trọng tạo điều kiện để cung cấp đầy đủ các phương tiện, trang thiết bị cần thiết để người lao động thực hiện công việc một cách tốt nhất. Công tác trang bị nơi làm việc tại Nhà máy In tiền Quốc gia đã được lãnh đạo Nhà máy quan tâm và tiến hành thực hiện ngay từ khi được thành lập. Để hiểu về trang bị nơi làm việc của Nhà máy, cần hiểu về thực trạng máy móc thiết bị.

Trang bị tại khu vực hành chính

Khu vực hành chính là khu vực dành cho lao động thuộc khối quản lý gồm Ban lãnh đạo Nhà máy và các phòng ban chức năng như tài chính, kế toán, Văn phòng, kế hoạch, kỹ thuật.... Đặc điểm chung của lao động quản lý là lao động trí óc mang nhiều tính sáng tạo và mang đặc tính tâm lý xã hội cao. Hoạt động này không cần trang bị nhiều loại máy móc, thiết bị phức tạp chủ yếu là máy tính, máy in, điện thoại...Cụ thể:

Bảng 2.1: Trang bị chung cho phòng làm việc của khối quản lý

Stt	Tên gọi	Số lượng (chiếc)	Ghi chú
1	Máy tính để bàn	1/người	
2	Máy tính xách tay	1/người	Tùy vị trí công tác
3	Máy in		Tiêu chuẩn 2 hoặc 3 người 1 máy
4	Máy scan		Tùy vị trí làm việc, nhu cầu đơn vị
5	Máy photocopy		Tùy vị trí làm việc, nhu cầu đơn vị
6	Ipad	1/người	Tùy vị trí công tác
7	Điều hòa		Số lượng tùy thuộc diện tích làm mát
8	Quạt điện		Số lượng tùy thuộc diện tích làm mát
9	Tủ để tài liệu	1/ người	Loại nhiều tầng
10	Điện thoại	2/phòng	01 điện thoại nội bộ và 01 điện thoại đường dài. Phòng đông người sẽ tăng thêm tương ứng.
11	Bàn	1/ người	
12	Bóng đèn	10/phòng	Phòng rộng tăng thêm để đáp ứng tiêu chuẩn 300lux/m ²
13	Ghế	1/người	
14	Sofa tiếp khách	1	Tùy vị trí
15	Ấm pha trà, cốc	1	Bộ, tùy vị trí
16	Tủ lạnh	1	Trang bị phòng lãnh đạo, phòng lễ tân
13	Khác		Tranh treo tường, két sắt, hộp bút, thước kẻ, cây xanh...

(Nguồn: số liệu thống kê)

Trên cơ sở trang bị chung như trên, Văn phòng chủ động lập kế hoạch trang bị cho người quản lý và người lao động. Để tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động, lãnh đạo Nhà máy ủng hộ việc mua sắm trang thiết bị chất lượng tốt, màn hình máy tính khổ rộng, máy in, máy photocopy loại tốt...

Ngoài các trang bị chính, nhằm tạo sự thoải mái cho người lao động, Nhà máy còn trang bị cây xanh trong phòng làm việc. Hơn nữa, Nhà máy cũng dành một khoảng không gian để trồng cây, trồng hoa và cũng khuyến khích người lao động có thể tham gia trong những lúc nghỉ ngơi.

Bên cạnh việc trú trọng trang bị thiết bị làm việc, Nhà máy cũng trú trọng đến trang bị cơ sở vật chất phòng cháy chữa cháy, phục vụ vệ sinh cá nhân. Hệ thống phòng cháy chữa cháy tự động và các phương tiện chữa cháy bố trí dọc hành lang và tại điểm lên xuống thang bộ. Mỗi phòng vệ sinh đều có phục vụ nước nóng và trang bị máy sấy. Nhà máy thường xuyên kiểm tra hoạt động của Nhà ăn ca nhằm cung cấp dịch vụ tốt cho người lao động.

Trang bị cho khu vực sản xuất

Nhà máy in tiền Quốc gia được trang bị hệ thống máy in, máy kiểm chọn, thiết bị phụ trợ tương đương hiện đại, tính chính xác cao. Tuy nhiên do thành lập đã lâu nên ngoài hệ thống thiết bị mới, thì Nhà máy hiện tại vẫn còn những máy móc cũ. Trong công tác sản xuất tại Nhà máy, phần lớn các máy móc, đặc biệt là máy in là những thiết bị nhập từ nước ngoài nên kích thước máy phù hợp hơn với người cao lớn, trong khi đa số người Việt Nam có tầm vóc thấp nhỏ hơn gây khó khăn cho công nhân khi thao tác (như đứng thì phải cúi và ngồi thì phải vịn...) dẫn đến việc người lao động phải làm nhiều động tác thừa trong quá trình tác nghiệp. Bên cạnh đó việc đồng bộ hoá trong đầu tư trang thiết bị máy móc cũng đang là bài toán khó mà Nhà máy đang phải giải quyết trong bối cảnh chung về nguồn vốn hiện nay.

Về trang bị công cụ dụng cụ, Nhà máy trang bị toàn bộ công cụ, dụng cụ phục vụ sản xuất. Tuy nhiên, do phải tuân thủ luật pháp của Nhà nước về

mua sắm hàng hoá, (cụ thể như Luật đấu thầu...) nên các trang thiết bị, công cụ, dụng cụ hiện tại đang sử dụng tại Nhà máy không chỉ do một nhà cung cấp mà do nhiều nhà cung cấp khác nhau tùy từng đợt mua sắm. Do vậy, công cụ, dụng cụ chưa được đồng nhất. Một số công cụ, dụng cụ về công dụng thì giống nhau nhưng có thiết kế khác nhau; cũng có những dụng cụ có thiết kế chưa phù hợp với thói quen sử dụng người lao động. Mặt khác, do phải tổ chức các thủ tục để đấu thầu, thời gian thực hiện mua sắm khá dài nên đôi khi có những loại hàng hoá được mua muộn hơn gây ra thiếu hụt công cụ sản xuất.

Về trang bị sản xuất, do mặt bằng tương đối chật so với quy mô sản xuất nên việc đầu tư các lồng, kệ để lưu trữ sản phẩm cũng có nhiều hạn chế. Một số trang thiết bị vận chuyển như xe nâng, xe kéo, xe vận chuyển nội bộ... còn thiếu và chất lượng không đồng đều. Một số máy đếm cũ cần được thay thế.

Do vậy, gây ra việc người lao động phải tốn thời gian để đi tìm hoặc phải chờ đợi nhau để cùng chia sẻ một dụng cụ sản xuất.

Bảng 2.2: Tình hình trang bị tại 1 tổ may thuộc khu vực sản xuất kỹ thuật

Stt	Tên gọi	Số lượng (chiếc)	Ghi chú
1	Máy in (hoặc máy kiểm tra sản phẩm)	1	
2	Đèn soi	1	
3	Bàn soi	1	
4	Xe nâng	2	
5	Lồng	20	
6	Kệ	20	
7	Hệ thống làm mát trung tâm		
8	Bộ dụng cụ cơ khí	1	

Stt	Tên gọi	Số lượng (chiếc)	Ghi chú
9	Bộ dụng cụ điện	1	
10	Điện thoại	1	Điện thoại nội bộ
11	Bàn gỗ	1	
12	Bóng đèn chiếu sáng công nghiệp	25	Đảm bảo độ rọi tại chỗ làm việc đạt 750lux, độ rọi xung quanh đạt 500lux
13	Dụng cụ PCCC khẩn cấp		Trang bị đủ
14	Khác		Xô, thùng, bay, kéo.....

(Nguồn: số liệu thống kê)

Bảng 2.3: Tình hình trang bị tại khu vực sản xuất thủ công

STT	Tên gọi	SL	Ghi chú
1	Bóng đèn	40	
2	Bàn ghế	22	Bộ
3	Máy đếm	04	Bộ
4	Máy soi, đếm	04	Bộ
5	Xe nâng	04	
6	Con dấu	24	
7	Hồ, băng, dây	Đủ dùng	

(Nguồn: số liệu thống kê)

Nhìn vào bảng kết quả trang bị, ta có thể thấy, công tác trang bị cho sản xuất đã đạt được những ưu điểm nhất định. Nó đã đáp ứng được những yêu cầu cơ bản để hoạt động của tổ diễn ra bình thường. Những máy móc cần thiết cho quá trình làm việc của công nhân được trang bị khá đầy đủ về chủng loại đảm bảo về số lượng và chất lượng để có thể đạt hiệu quả sản xuất cao. Đáp ứng yêu cầu của

khoảng đa số công nhân. Bên cạnh đó cũng còn một số ý kiến chưa hài lòng về điều kiện sản xuất, vấn đề này sẽ được đề cập tại phần sau.

Nhà máy In tiền Quốc gia có 03 nhóm lao động thuộc 03 môi trường khác nhau: Lao động tại những vị trí có môi trường lao động bình thường, lao động trong môi trường nặng nhọc độc hại nguy hiểm và lao động trong môi trường đặc biệt nặng nhọc độc hại nguy hiểm; do vậy việc trang cấp phương tiện bảo hộ cá nhân được Nhà máy đặc biệt chú ý. Hàng năm, Nhà máy đều trang cấp đầy đủ phương tiện bảo hộ lao động. Các loại giày, ủng, găng tay, khẩu trang.... được trang bị theo đúng tiêu chuẩn và định mức được Ngân hàng Nhà nước phê duyệt.

Ngoài ra, Nhà máy tổ chức khám sức khoẻ khi tuyển dụng và duy trì khám sức khoẻ định kỳ hàng năm cho người lao động. Việc thực hiện bồi dưỡng độc hại bằng hiện vật đúng hướng dẫn của Bộ Lao động Thương binh và xã hội. Việc đo môi trường thực hiện thường xuyên, trên cơ sở kết quả quan trắc môi trường làm việc, Nhà máy thường xuyên cải tạo, nâng cấp cơ sở vật chất, khắc phục những điểm tồn tại (nếu có) nhằm tạo điều kiện cho người lao động làm việc trong môi trường tốt, hệ thống điều hoà không khí, ánh sáng thường xuyên được bảo dưỡng. Trong đó hệ thống điều hoà không khí trung tâm luôn được kiểm tra nhằm đảm bảo nền nhiệt độ và độ ẩm ổn định, đúng tiêu chuẩn kỹ thuật. Việc bố trí thiết bị chiếu sáng theo yêu cầu của từng khu vực. Ngoài việc đảm bảo ánh sáng chung toàn bộ khu vực xưởng, tại từng bộ phận, từng vị trí sản xuất, Nhà máy bố trí hệ thống đèn chiếu sáng cục bộ đáp ứng yêu cầu độ rọi tiêu chuẩn cho từng vị trí. Việc bố trí không gian đảm bảo tận dụng tối đa ánh sáng tự nhiên nhằm tối ưu hoá chi phí nhưng đảm bảo cung cấp đủ ánh sáng cho sản xuất, không bị bóng, không bị che, không bị loá.

Việc kiểm soát bụi, khí độc, tiếng ồn trong sản xuất: Như phần trên đã đề cập, Nhà máy In tiền Quốc gia ngoài số lao động làm việc trong điều kiện

lao động bình thường còn có một số lượng lớn lao động làm việc trong môi trường nặng nhọc, độc hại nguy hiểm và đặc biệt nặng nhọc độc hại nguy hiểm. Nhận thức rõ điều này và với phương châm tạo điều kiện về môi trường làm việc tốt nhất cho người lao động Nhà máy luôn quan tâm theo dõi, kiểm soát các yếu tố môi trường lao động. Công tác đo môi trường thực hiện hàng năm. Theo kết quả đo môi trường (được thực hiện bởi đơn vị quản lý môi trường độc lập) các năm 2016, 2017, 2018, cho thấy Nhà máy đã kiểm soát tốt độ bụi, tiến ồn và khí độc tại môi trường làm việc, các chỉ số đều không vượt ngưỡng quy định của Nhà nước.

Bảng 2.4: Về điều kiện tâm sinh lý lao động:

STT	Công việc	Mức CT thể lực	Mức CT thần kinh	Tư thế làm việc chủ yếu	Tính đơn điệu
1	Công nhân vận hành máy	Cao	BT	Đứng, đi lại, bê vác	BT
2	Công nhân giao nhận	Cao	BT	Đứng, ngồi, đi lại nhiều, bê vác, kéo đẩy.	BT
3	Công nhân kiểm đếm	BT	Cao	Ngồi, bê vác	Cao
4	Công nhân cắt	Cao	Cao	Đứng, bê vác	Cao
5	Công nhân vẽ mẫu	BT	Cao	Ngồi	Cao

(Nguồn: số liệu thống kê)

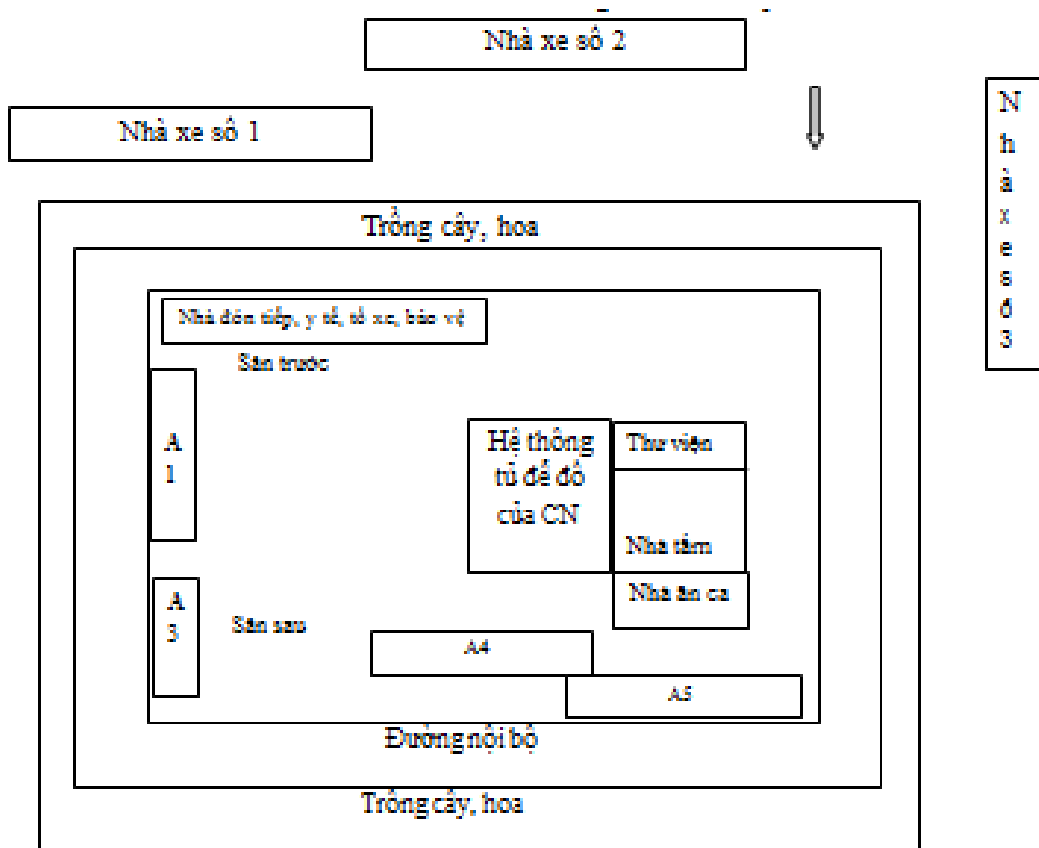
Như vậy, tại một số vị trí công việc mức hao tổn năng lượng của người công nhân đang ở mức cao.

Về trang bị phòng cháy chữa cháy như bình cứu hoả, các họng nước, dây, vòi phun... được trang bị đủ. Hệ thống còi báo cháy được kiểm tra, bảo dưỡng theo định kỳ. Hàng năm Nhà máy, cũng thực hiện huấn luyện cho người lao động về phòng cháy, chữa cháy.

Hệ thống thông tin liên lạc nội bộ được trang bị đủ; tuy nhiên, do hạ tầng cơ sở được cải tạo nhiều lần trên nền đã có sẵn được xây dựng từ những ngày đầu mới thành lập, nên hiện tại chưa đáp ứng. Đặc biệt, kể từ khi Nhà máy tiếp nhận thêm xưởng sản xuất mới, Nhà máy bố trí lại không gian nơi làm việc, một số đơn vị thay đổi nơi làm việc thì hệ thống thông tin liên lạc nội bộ càng bộc lộ nhiều hạn chế đòi hỏi cần phải nâng cấp hạ tầng thông tin liên lạc.

2.3.3. Thực trạng bố trí nơi làm việc

Về việc bố trí nơi làm việc chung:



Hình 2.5: Bố trí chung của Nhà máy

(Nguồn: khảo sát thực địa)

Nhà máy bố trí gần cửa bảo vệ là hệ thống nhà vệ sinh, bồn rửa tay phục vụ khách. Toàn bộ khu vực phía trước bên ngoài Nhà máy được sử dụng

làm nơi để xe cho cán bộ công nhân viên và khách đến giao dịch. Nơi để xe được tách riêng các khu vực khác nhau: khu vực để xe của khách, khu để xe của người quản lý và người lao động khối hành chính và nơi để xe của công nhân các đơn vị sản xuất trực tiếp.

Do đặc thù của Nhà máy là có đơn vị sản xuất theo ca, nên việc tách riêng các khu vực để xe nhằm thuận lợi cho người lao động được cất và lấy xe một cách thuận lợi nhất dù đi làm bất cứ ca nào trong ngày, việc bảo quản xe cũng được thực hiện tốt hơn. Nhà xe được bố trí phía ngoài vừa thuận lợi cho công tác bảo quản cất trữ phương tiện của người lao động, vừa không ảnh hưởng đến sản xuất và đáp ứng yêu cầu nghiêm ngặt về an ninh, an toàn trong sản xuất.

Bộ phận Y tế cơ quan, bộ phận lái xe được bố trí tại khu vực tầng 1 phía trước để tạo thuận lợi cho người lao động, khi có sự cố xảy ra việc cấp cứu và hỗ trợ xe cấp cứu được thực hiện kịp thời và nhanh chóng.

Ngoài ra công ty cũng tổ chức nhà ăn ca để phục vụ bữa ăn ca cho công nhân. Khu vực Nhà ăn ca được bố trí tại tầng 1, sảnh giữa các khu sản xuất, do vậy đáp ứng về không gian, dù người lao động có làm việc tại bất cứ khu vực nào thuộc Nhà máy việc đi từ khu làm việc đến Nhà ăn ca cũng thuận lợi. Trang thiết bị tại Nhà ăn ca cũng ngày một nâng cấp, thay mới đáp ứng tiêu chuẩn an toàn vệ sinh thực phẩm. Khu vực nhà ăn, khu vực nấu ăn, khu vực sơ chế và rửa được quy hoạch riêng biệt tạo điều kiện thuận lợi cho cả người phục vụ và người sử dụng. Việc trang bị các thiết bị nấu nướng an toàn, đạt chuẩn và trang bị các dụng cụ phòng cháy chữa cháy được thực hiện nghiêm túc. Các dụng cụ nấu và dụng cụ lấy mẫu cũng được trang bị đủ và thường xuyên được kiểm tra an toàn vệ sinh thực phẩm. Khu vực bàn bếp, kệ sơ chế, cửa lấy thức ăn được thiết kế độ cao và độ rộng phù hợp với vóc dáng của người Việt Nam, tạo điều kiện thuận lợi cho công nhân khi làm việc.

Để giảm bớt ảnh hưởng của việc mất điện đến hoạt động sản xuất Nhà máy cũng trang bị một máy phát điện cỡ lớn có thể đáp ứng kịp thời nếu có sự cố mất điện đột xuất.

Khu vực đường đi nội bộ quanh Nhà máy và đường vận chuyển nguyên vật liệu sản xuất cũng thường xuyên được sửa chữa, nâng cấp thuận tiện cho các phương tiện vận chuyển hàng hoá nội bộ cũng như việc xuất và nhập hàng hoá.

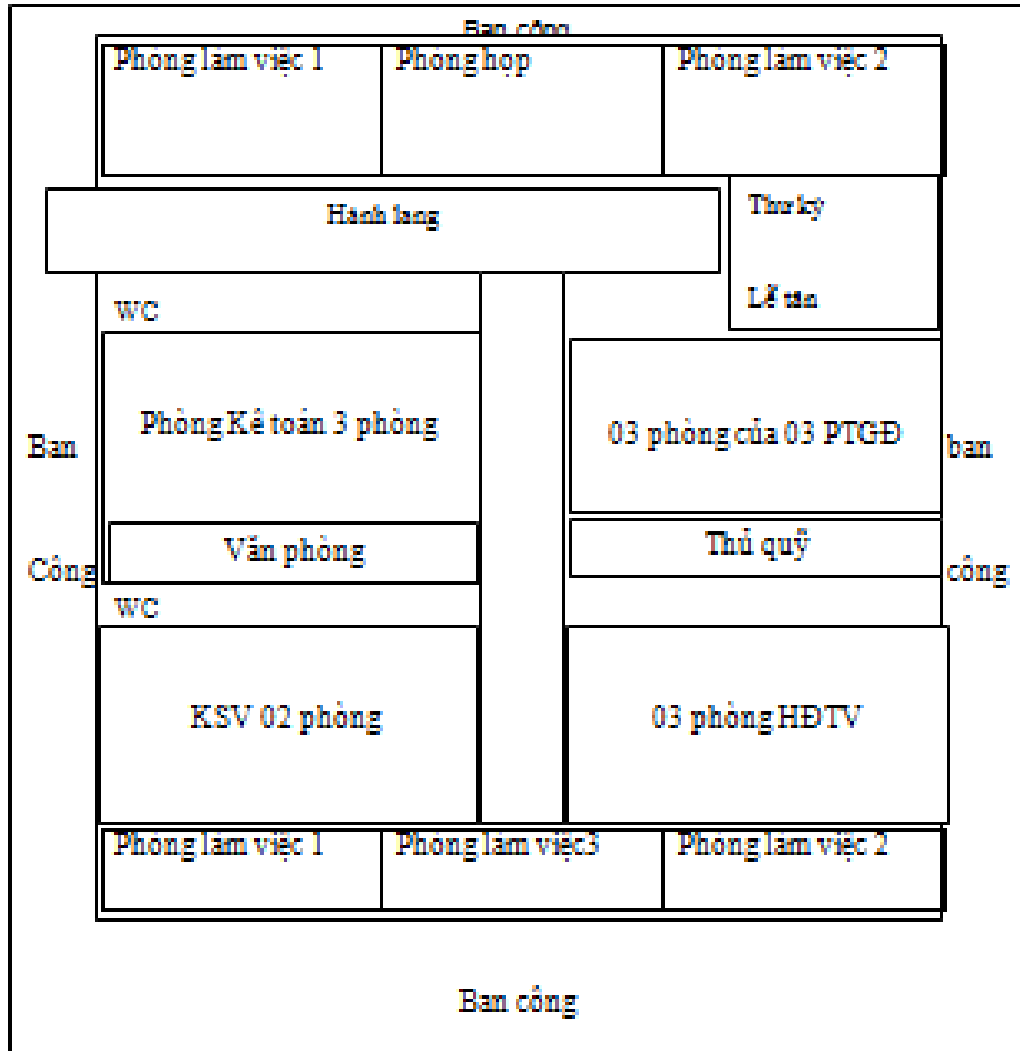
Việc trồng cây, trồng hoa xung quanh khuôn viên Nhà máy và dọc đường giao thông nội bộ ngoài việc tạo không gian làm việc xanh mát, tạo cảnh quan đẹp còn góp phần tạo không gian làm việc thân thiện với môi trường.

Trên đây là những mô tả về việc bố trí không chung của Nhà máy In tiền Quốc gia. Việc trang bị trong Nhà máy tập trung tại 2 khu vực chính là khu vực hành chính và khu vực sản xuất trực tiếp.

Bố trí nơi làm việc của bộ phận hành chính:

Việc bố trí bộ phận hành chính được tách riêng cách biệt khu sản xuất và phục vụ (là khu vực có yêu cầu đảm bảo an ninh an toàn cao), tạo điều kiện thuận lợi trong công tác chuyên môn.

Như đã nêu tại phần thiết kế nơi làm việc, bộ phận hành chính gồm 01 toà nhà 03 tầng, bố trí ngay phía ngoài, vừa đảm bảo an toàn cho khu sản xuất vừa tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động khu vực hành chính khi phải giao dịch với các đối tác ngoài Nhà máy..



Hình 2.6: Bố trí nơi làm việc bộ phận hành chính

(Nguồn: khảo sát thực địa)

Tại đây có phòng thư viện ở tầng 1 được trang bị nhiều đầu sách với nhiều chủ đề khác nhau. Tài liệu tham khảo cũng thường xuyên được cập nhật và bổ sung tạo điều kiện cho người lao động được giải trí lành mạnh trong giờ nghỉ ngơi. Mỗi tầng được trang bị đầy đủ máy lọc nước, cây nước, dụng cụ phòng chống cháy nổ, phòng hội họp, hội trường, phòng chờ của khách đến giao dịch, các phòng làm việc, khu vệ sinh cá nhân, ô che mưa che nắng... Những trang thiết bị và cơ sở vật chất này đều được bố trí tại những

điểm thuận tiện, dễ thấy, dễ lấy, dễ sử dụng, tạo tâm lý thoải mái cả cho người lao động và khách đến làm việc.

Khu nhà hành chính được bố trí hành lang ở giữa và các phòng làm việc hai bên. Tất cả các phòng làm việc đều có ban công chuyển tiếp với không gian bên ngoài vừa tạo cảnh quan đẹp, vừa đảm bảo lưu thông không khí tốt. Các phòng làm việc đều có ánh sáng và không khí tự nhiên, tạo điều kiện tốt về môi trường, điều hoà không khí.

Diện tích làm việc được tính toán tối thiểu cho mỗi người lao động khoảng 5m². Riêng đối với người quản lý được bố trí phòng làm việc riêng đáp ứng công tác điều hành của từng vị trí. Mặc dù mặt bằng làm việc còn tương đối chật hẹp do đã xây dựng từ lâu, nhưng Nhà máy vẫn cố gắng tính toán để bố trí số lao động phù hợp trên một không gian làm việc đáp ứng tiêu chuẩn nêu trên.

Thiết bị chiếu sáng được trang bị tốt, số lượng bóng đèn chiếu sáng cho các phòng là khá đầy đủ và hợp lý đảm bảo tiêu chuẩn ánh sáng khoảng 300 lumen/1m².

Cụ thể: phòng Tổng giám đốc 06 đèn tuýp và 01 đèn cá nhân, phòng Kế toán- Tài chính 09 đèn tại phòng lớn và 06 đèn tại phòng nhỏ. Mỗi người lao động được trang bị thêm 01 đèn cá nhân có điều chỉnh mức độ sáng để họ tự điều chỉnh ánh sáng tại bàn làm việc.

Trang thiết bị phục vụ công tác như máy tính để bàn, bàn ghế làm việc, được trang bị mỗi người lao động 01 bộ. Toàn bộ số ghế ngồi cứng được trang bị từ năm 1991 đã được thay thế bằng ghế mềm theo đúng tiêu chuẩn ghế ngồi làm việc tại văn phòng vừa đảm bảo tính thẩm mỹ và đáp ứng tốt nhu cầu sử dụng. Theo số liệu khảo sát, 100% số nhân viên trong khu vực hành chính có cảm nhận loại ghế ngồi mà Nhà máy trang bị là thoải mái để làm việc và không cần công cụ dụng cụ hỗ trợ.

Trang thiết bị, dụng cụ văn phòng phẩm được cung cấp đầy đủ theo định kỳ với định mức hợp lý, không xảy ra tình trạng thiếu thiết bị, thiếu dụng cụ hoặc thiếu văn phòng phẩm trong khi tác nghiệp.

Số tủ để lưu trữ tài liệu hồ sơ được trang bị đủ theo nhu cầu lưu trữ của từng đơn vị và từng vị trí việc làm.

Các máy in, máy photocopy, máy scan được trang bị hợp lý. Ngoài 01 máy photo copy được bố trí tại Văn phòng thì Nhà máy còn bố trí riêng cho các phòng theo nhu cầu sử dụng.

Các máy điện thoại nội bộ và máy đường dài được bố trí hợp lý tại các phòng làm việc đảm bảo các thao tác và thông tin được truyền tải giữa các đơn vị luôn luôn thông suốt. Với số lượng trang bị hiện tại đáp ứng đủ nhu cầu phục vụ tốt công tác tác nghiệp của nhân viên.

Tại mỗi phòng làm việc, hệ thống điều hoà không khí được trang bị đầy đủ đảm bảo ấm về mùa đông và mát về mùa hè. Nhà máy tổ chức 01 đơn vị chuyên trách việc sửa chữa, bảo trì, bảo dưỡng hệ thống điều hoà nên mặc dù được trang bị khá lâu nhưng các máy vẫn hoạt động tốt đáp ứng yêu cầu sử dụng.

Tại các phòng họp, hệ thống âm thanh, ánh sáng, bàn ghế được trang bị hợp lý so với mặt bằng hiện có, đảm bảo nhu cầu của Nhà máy.

Phần đông người lao động đều bày tỏ sự hài lòng với điều kiện lao động hiện có.

Bên cạnh những thành tựu đạt được thì Nhà máy cũng còn một số hạn chế trong công tác trang bị nơi làm việc tại khu vực này như sau:

Hiện tại, Nhà máy đang bố trí phòng làm việc của người quản lý và các phòng họp dồn về một phía của toà nhà, do vậy, khi phải trình ký, báo cáo công việc với lãnh đạo Nhà máy một số bộ phận, phòng ban tại phía đối diện phải di chuyển tương đối xa, đặc biệt đối với các bộ phận không cùng tầng.

Việc sắp xếp vị trí của các đơn vị trên mặt bằng cũng chưa được hợp lý, các đơn vị thường xuyên phải họp, phải báo cáo trực tiếp cho lãnh đạo như phòng Tổ chức- Lao động tiền lương, phòng Vật tư, phòng Kỹ thuật... được bố trí tại cuối hành lang nên việc người lao động phải di chuyển mỗi khi đi họp, báo cáo, giao ban.... đều phải di chuyển quãng đường khá xa, chưa đảm bảo nguyên tắc thuận theo quy trình.

Do mặt bằng hiện tại tương đối hẹp nên diện tích các phòng họp đều nhỏ so với nhu cầu và quy mô của Nhà máy. Hiện tại, Nhà máy có 03 phòng họp và 01 hội trường. Tuy nhiên, các phòng này đều chưa đủ diện tích để tổ chức những cuộc họp đông người, dẫn tới việc một số cuộc họp phải bố trí thêm ghế phụ gây khó khăn cho người dự họp vì phải ghi chép trong tư thế không thoải mái, khi được yêu cầu phát biểu họ lại phải di chuyển đến địa điểm có hệ thống âm thanh (họp quản lý hàng tháng). Diện tích hội trường cũng quá hẹp nên khi tổ chức các cuộc họp lớn như: Hội nghị người lao động hàng năm, đối thoại với người lao động hoặc khi tổ chức học bồi dưỡng, nâng cao trình độ, bổ sung quy trình công nghệ ... Nhà máy phải tổ chức cho từng bộ phận dẫn đến thời gian tổ chức kéo dài.

Nhà máy không có quy định cụ thể về việc bố trí nơi làm việc riêng nên hiện tại mỗi phòng, ban, đơn vị đều bố trí theo cách riêng, không thống nhất. Việc bố trí không gian làm việc cá nhân chưa được quan tâm nên nhiều khu vực làm việc còn bẽ bộn, khi cần tài liệu phải mất thời gian tìm kiếm.

Ban công	Máy photo cobby	Tủ lưu hồ sơ			Lối đi	
		Lối đi				
		Máy điện thoại	Bàn làm việc số 2			
			Máy in A3 và A4			
		Bàn làm việc số 1	Bàn làm việc số 3			
			Tủ lưu hồ sơ			
		Bàn làm việc trống	Bàn làm việc số 4			
			Máy in A4			
			Bàn làm việc số 5			
Lối đi						
Tủ lưu hồ sơ						

Hình 2.7: Bố trí nơi làm việc một đơn vị cụ thể thuộc khối quản lý: Phòng Kế toán- Tài chính.

(Nguồn: khảo sát thực địa)

Từ sơ đồ trên cho thấy phòng Kế toán- Tài chính bố trí 05 lao động trên mặt bằng rộng 60m². Trang bị cho phòng khá đầy đủ với 06 bộ bàn làm việc, hệ thống tủ lưu trữ lớn, 02 máy in, 01 máy photo cobby và 01 điện thoại. Tuy nhiên tại vị trí làm việc số 4 và 5 người lao động phải di chuyển nhiều hơn để có thể sử dụng điện thoại hoặc máy photo cobby.

Tủ lưu hồ sơ					Ban công
Lối đi					
Tủ lưu hồ sơ	Bàn làm việc 4	Lối đi	Bàn làm việc 2	Bàn làm việc 1	
			Điện thoại		
			Máy in A4		
	Bàn làm việc 5		Bàn làm việc 3		

Hình 2.8: Bố trí nơi làm việc một đơn vị cụ thể thuộc khối quản lý Phòng Kế hoạch.

(Nguồn: khảo sát thực địa)

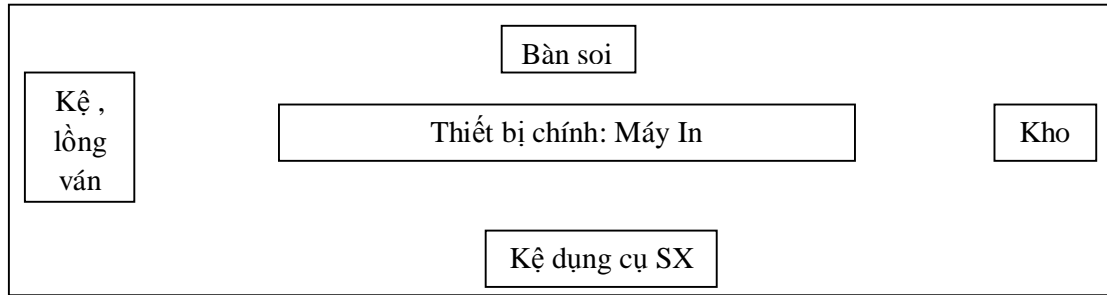
Qua sơ đồ bố trí 02 phòng làm việc nêu trên cho thấy, việc bố trí mặt bằng làm việc chưa hợp lý; trong khi phòng Kế toán- Tài chính được bố trí trên mặt bằng rất rộng và hiện đang thừa 01 bàn làm việc thì phòng Kế hoạch lại rất chật chội với 05 lao động/30m².

Đối với bộ phận sản xuất trực tiếp, Nhà máy bố trí mặt bằng không gian theo đường đi của sản phẩm từ đầu dây chuyền đến cuối dây chuyền sản xuất. Việc bố trí mặt bằng như vậy tạo nên một dòng chảy từ đầu dây chuyền đến cuối dây chuyền, hạn chế tối đa việc người lao động phải di chuyển quá xa trong quá trình làm việc. Việc vận chuyển sản phẩm theo một chiều, không vận chuyển đi rồi quay trở lại giúp hạn chế những động tác di chuyển dư thừa giữa các bộ phận và giữa các công nhân sản xuất đảm bảo mục tiêu tiết giảm chi phí vận chuyển nguyên vật liệu và sản phẩm.

Khi thiết kế nơi làm việc, Nhà máy căn cứ trên cơ sở bố trí các máy móc, thiết bị sản xuất chính là trung tâm, các máy móc, thiết bị phụ trợ được bố trí phù hợp với quy trình sản xuất của thiết bị chính.

Việc bố trí kho tàng, lồng, kệ để chứa đựng và bảo quản sản phẩm được sắp xếp hợp lý theo quy trình sản xuất nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc bảo quản và quản lý sản phẩm, giúp các đơn vị chức năng dễ dàng kiểm tra, kiểm soát các hoạt động trong quá trình sản xuất đảm bảo an ninh, an toàn.

Việc bố trí hệ thống kho tàng đã tính đến yếu tố thuận tiện cho việc tiếp nhận, vận chuyển nguyên vật liệu sản xuất, vận chuyển bán thành phẩm, thành phẩm cũng như đảm bảo thuận tiện cho công đoạn hoàn thiện và đóng gói, kiểm tra, cất trữ và giao hàng.



Hình 2.9: Bố trí nơi làm việc một đơn vị cụ thể thuộc khối sản xuất: Bộ phận sản xuất kỹ thuật

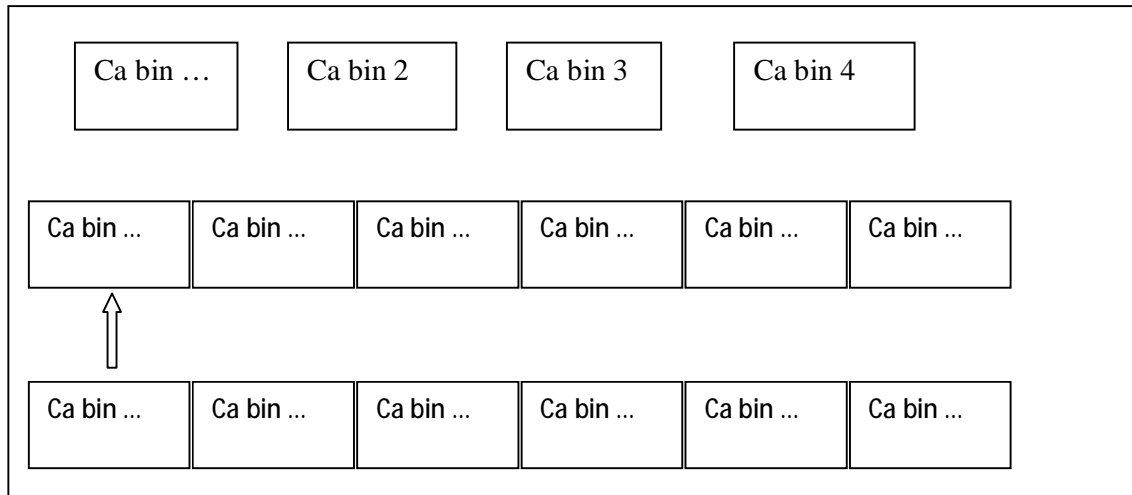
(nguồn: khảo sát thực địa)

Với cách sắp xếp như trên, người lao động chuyển bán thành phẩm từ kho để bắt đầu quá trình sản xuất. Sau khi kết thúc quá trình sản phẩm lại được nhập kho để chuyển sang khâu sản xuất tiếp theo theo một vòng khép kín. Việc này tạo thuận lợi cho công tác giao nhận, sản xuất và quản lý sản phẩm.

Tuy nhiên, do được xây dựng từ 30 năm trước nên hiện tại, diện tích nhà xưởng của Nhà máy đang rất chật hẹp so với quy mô. Mặt bằng chật hẹp nên khi bố trí, sắp xếp nơi làm việc, Nhà máy đã phải tính toán kỹ lưỡng nhằm tận dụng hiệu quả nhất diện tích nhà xưởng hiện có nhưng vẫn đảm bảo tuân thủ các quy định về phòng chống cháy nổ, điều kiện ánh sáng, thông gió, chống rung, ồn, bụi... đảm bảo an toàn cho công nhân khi làm việc.

Mặt khác, là đơn vị sản xuất loại hàng hoá đặc biệt, có ảnh hưởng đến an ninh tiền tệ nên Nhà máy đã được Nhà nước quan tâm trang bị máy móc hiện đại, mức độ tự động hoá cao giúp hạn chế sức lao động thủ công, hạn chế lao động chân tay nặng nhọc. Khi vận hành các máy móc thế hệ mới, tư thế làm việc của người lao động cũng được cải thiện theo hướng tích cực. Máy móc mới và hiện đại cũng tạo phương pháp làm việc tiên tiến, giảm thao tác khi làm việc góp phần tiết kiệm sức lực của người lao động, tăng năng suất lao động.

Đối với lao động thuộc khối thủ công, mỗi người lao động được trang bị nơi làm việc riêng theo từng cabin và được trang bị đầy đủ dụng cụ làm việc.



Hình 2.10: Bố trí nơi làm việc một đơn vị cụ thể thuộc khối sản xuất: Bộ phận sản xuất thủ công

(Nguồn: khảo sát thực địa)

Mặc dù đã có sự quan tâm nhiều đến công tác tổ chức nơi làm việc; tuy nhiên, Nhà máy In tiền Quốc gia còn một số hạn chế như: trong quá trình sản xuất, Nhà máy đã thực hiện đầu tư mới nhiều thiết bị, máy móc, nhưng nơi làm việc chưa được thiết kế lại cho phù hợp hoặc có thiết kế nhưng không triển khai đồng bộ mà tiến hành từng phần, do vậy việc cải tiến chưa phát huy được hiệu quả.

Dụng cụ chuyên dùng phần lớn là sản phẩm nhập khẩu, nếu được thay thế bằng hàng hoá sản xuất trong nước thì cũng chưa tìm được sản phẩm thực sự phù hợp do Nhà máy sản xuất hàng hoá đặc thù, do vậy chưa đáp ứng nhu cầu.

Mặt bằng sản xuất ngày càng hẹp so với quy mô sản xuất do vậy dẫn tới việc thiết kế nơi làm việc chưa đạt được hiệu quả như mong đợi.

Máy móc, thiết bị tại Nhà máy phần lớn là nhập khẩu từ nước ngoài do vậy chưa phù hợp với vóc dáng của người Việt Nam. Đây cũng là một hạn chế cho người lao động trong khi thực hiện các thao tác vận hành, tạo ra một số tư thế làm việc không thoải mái, phải vẹo hoặc phải khom lưng.... và tạo ra những thao tác thừa khi vận hành.

Một số dụng cụ chuyên dụng như máy đếm, xe nâng, xe đẩy, kệ, lồng, ván..... Nhà máy hiện đang giao cho nhiều đơn vị quản lý. Mỗi đơn vị quản lý số lượng công cụ, dụng cụ, thiết bị nhỏ lẻ được giao do vậy nhiều khi có đơn vị không có dụng cụ để dùng nhưng đơn vị khác lại thừa dụng cụ không dùng đến gây ra những xung đột không cần thiết khi sản xuất. Một số máy móc được trang bị đã lâu chưa thay thế nên dẫn đến không đồng bộ trong sản xuất.

Do mặt bằng hiện tại rất chật hẹp nhưng việc cải tạo chỉ mang tính tạm thời do Nhà máy đã có kế hoạch di chuyển địa điểm sản xuất; nên dẫn tới việc tổ chức nơi làm việc hiện tại có những công đoạn chưa đảm bảo nguyên tắc thuận theo quy trình công nghệ. Việc bố trí một số bộ phận không tuân thủ theo đường đi của sản phẩm mà theo hình zích zắc, đường vận chuyển nguyên vật liệu và phế phẩm hiện tại cũng chưa đáp ứng nguyên tắc thuận theo quy trình nên chưa tiết kiệm quãng đường di chuyển, làm tăng hao phí lao động.

Cũng do mặt bằng chật hẹp nên một số bộ phận sản xuất nơi để sản phẩm, bán thành phẩm, nguyên vật liệu quá xa, người lao động phải làm việc trên các địa điểm khác nhau (một số kho chứa do không đủ mặt bằng phải bố trí hai hoặc nhiều kho ở địa điểm khác nhau) nên người lao động phải di chuyển nhiều, việc tổ chức quy hoạch sản phẩm gặp nhiều khó khăn, phát sinh nhiều động tác thừa dẫn tới hao phí lao động tăng.

Việc người lao động tại bộ phận thủ công được bố trí làm việc theo từng cabin riêng biệt, do vậy nhu cầu giao tiếp hạn chế.

Nhà máy không quy định nguyên tắc bố trí nơi làm việc cá nhân, do vậy, người công nhân tự sắp xếp nơi làm việc của mình dẫn đến việc mỗi người sắp xếp theo một cách không thống nhất và không loại bỏ được tối đa những động tác thừa.

Việc bố trí ghế ngồi tại khu làm việc của công nhân kiểm chọn chưa thống nhất một kiểu ghế nên vẫn còn tình trạng người lao động có ý kiến về ghế ngồi chưa phù hợp. Phần lớn ý kiến của người lao động cho rằng đệm ngồi của ghế chưa phù hợp, không thông thoáng dẫn đến họ không thấy thoải mái khi làm việc. Do đặc thù người lao động phải ngồi trong suốt quá trình làm việc, nên việc lựa chọn mẫu ghế phù hợp là rất cần thiết. Hiện tại, một số lao động tự trang bị tấm đệm theo nhu cầu cá nhân.

Do mặt bằng làm việc chưa đủ rộng dẫn tới tình trạng sản phẩm dễ chiếm phần đường di chuyển gây khó khăn, ách tắc khi vận chuyển hàng hoá nội bộ.

Hiện tại Nhà máy thay thế bàn làm việc cũ của công nhân khỏi kiểm chọn sản phẩm bằng loại bàn gỗ ép bọc nhựa cứng, loại bàn này có độ phẳng, độ nhẵn, bóng tốt nhưng lại chưa đủ độ cứng dẫn tới việc bị bong tróc khi công nhân gõ sản phẩm.

Nếu như bố trí chung là sự sắp xếp về mặt không gian các nơi làm việc trong phạm vi bộ phận thì bố trí riêng biệt quan tâm tới việc sắp xếp từng loại trang thiết bị, dụng cụ cho phù hợp với quá trình làm việc của từng người lao động. Như vậy, việc bố trí riêng biệt phụ thuộc chủ yếu vào quá trình làm việc của người lao động, sao cho quá trình này được thực hiện một cách thuận tiện và mang lại hiệu quả cao. Đối với Nhà máy In tiền Quốc gia, bố trí nơi làm việc riêng biệt là bố trí nơi làm việc riêng cho từng đối tượng người lao động.

Đối với Người quản lý Nhà máy In tiền Quốc gia bao gồm Chủ tịch Hội đồng thành viên, các thành viên Hội đồng thành viên, Ban kiểm soát, Tổng

giám đốc, các Phó tổng giám đốc và Kế toán trưởng là những cán bộ lãnh đạo của Nhà máy với đặc điểm công việc lao động trí óc và phải tiếp khách nhiều, do vậy Nhà máy bố trí mỗi người quản lý một phòng làm việc riêng rộng khoảng 30m².

Tại nơi làm việc của người quản lý được trang bị gồm máy điều hoà không khí, bàn tiếp khách với đầy đủ đồ dùng cần thiết cho việc tiếp khách, bàn làm việc, máy tính sách tay hoặc máy tính để bàn. Bàn làm việc tương đối rộng do đó ngoài việc để máy vi tính, còn khá nhiều không gian sắp xếp tài liệu và phía bên phải của bàn luôn có sẵn một hộp đựng bút, thước, card, lịch để bàn, điện thoại nội bộ và điện thoại đường dài, danh bạ..., người quản lý có thể dễ dàng thấy, lấy và sử dụng trong quá trình làm việc.

Ngoài ra phòng còn được trang bị tủ đựng tài liệu khá rộng để lưu trữ tài liệu. Do đặc thù công tác, người quản lý Nhà máy có nhiều văn bản, giấy tờ được lưu ở chế độ mật do vậy, mỗi người được trang bị 01 két sắt ngay phía sau bàn làm việc. Các trang bị trên được sắp xếp thuận tiện cho việc tìm, cất giữ tài liệu. Người quản lý có thể di chuyển về phía tủ một cách dễ dàng để thực hiện các thao tác.

Trong phòng còn treo tranh, trồng cây xanh, lọ hoa trang trí để tạo cảnh quan sinh động.

Nhìn chung thì việc bố trí phòng làm việc của người quản lý là khá hợp lý và thuận tiện trong quá trình làm việc. Cách sắp xếp các thiết bị, dụng cụ trên bàn làm việc phù hợp với tầm nhìn và nằm trong tầm với, những thiết bị thường sử dụng như bút, máy tính thì bố trí ở vị trí gần hơn. Ánh sáng của đèn điện cũng được bố trí để bóng không ảnh hưởng tới quá trình làm việc. Các phòng làm việc của người quản lý đều có không gian hướng ra ban công nhằm tận dụng ánh sáng và không khí tự nhiên.

Đối với các chuyên viên, kỹ sư và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

Trở lại với sơ đồ bố trí các vị trí làm việc của phòng Kế toán- Tài chính và phòng Kế hoạch nêu trên, mặc dù mỗi vị trí việc làm đều được bố trí trên diện tích bình quân hợp lý, đặc biệt phòng Kế toán – Tài chính, mỗi lao động có diện tích làm việc riêng rất rộng trang bị hệ thống tủ hồ sơ lớn. Tuy nhiên, do Nhà máy chưa có quy định cụ thể về lưu trữ và sắp xếp nơi làm việc riêng nên người lao động vẫn lưu trữ, sắp xếp chỗ làm việc theo ý thích cá nhân.

Theo khảo sát 100% người lao động lưu trữ hồ sơ làm việc trên mặt bàn cùng với tài liệu làm việc hàng ngày. Việc lưu trữ không khoa học vừa ảnh hưởng tới mỹ quan nơi làm việc, vừa gây khó khăn trong công tác tra cứu do dễ bị nhầm lẫn, thất lạc hồ sơ.

Việc trang bị dụng cụ làm việc như khay, hộp, file đựng tài liệu không đồng bộ, không cùng màu sắc, kiểu dáng, đôi khi do người lao động tự trang bị góp phần tạo môi trường làm việc chưa chuyên nghiệp, chưa đáp ứng yêu cầu thẩm mỹ.

Đối với vị trí công nhân trực tiếp.

Công nhân làm việc tại vị trí lao động thủ công được bố trí mỗi người một cabin làm việc riêng có vách ngăn với người bên cạnh, có thể khoá bàn làm việc khi có việc cần ra khỏi vị trí làm việc. Trên mặt bàn, người lao động sắp xếp các dụng cụ, nguyên liệu sản xuất. Hiện tại do Nhà máy chưa quy định về việc này nên phần lớn người lao động tự sắp xếp bàn làm việc theo nguyên tắc thuận tay, thuận mắt. Theo đó nguyên liệu chính được xếp bên tay phải, nguyên liệu thay thế được để trên kệ riêng trước mặt người lao động, phụ liệu, băng, hồ dán.... để bên phía tay trái của người lao động. Sản phẩm sau khi được kiểm tra sẽ được băng buộc theo quy định và xếp bên góc trái bàn làm việc. Vị trí để dây buộc cũng chưa thống nhất, có công nhân thì móc tại cạnh bàn bên phải, có người treo trên vách cabin. Theo khảo sát phần lớn người lao động sắp xếp bàn làm việc theo thứ tự nêu trên và họ cảm thấy hài

lòng về cách sắp xếp này. Nhà máy cũng chưa quy định nơi cất trữ phụ liệu sản xuất nên mỗi tổ có quy định riêng. Một số dụng cụ thiết bị dùng chung như máy đếm, máy soi được bố trí tại nơi thuận tiện nhất theo nhu cầu từng tổ sản xuất.

Do số lượng dụng cụ, công cụ sản xuất tại vị trí kiểm không nhiều nên cách bố trí hiện tại là phù hợp với người lao động.

Tuy nhiên, công tác bố trí nơi làm việc riêng biệt tại vị trí công tác này còn một số tồn tại như sau:

82% số người được hỏi cho rằng diện tích làm việc cá nhân hiện tại tương đối hẹp, người lao động phải cúi xuống để lấy nguyên liệu sản xuất do mặt bàn hẹp, không để được nhiều sản phẩm trên bàn. Động tác cúi người gây cho họ cảm giác không thoải mái.

- Việc không thống nhất nơi cất trữ phụ liệu sản xuất gây khó khăn đối với đơn vị kiểm tra giám sát.

- Với số lượng máy đếm hiện tại, theo người lao động là chưa đáp ứng nhu cầu sản xuất, vẫn xảy ra tình trạng người lao động phải chờ đến lượt mình.

- Hiện tại do mặt bằng hạn chế nên vị trí mỗi công nhân kê sát nhau, không tạo được sự thông thoáng. Cũng do mặt bằng chật nên các kệ, lồng đựng sản phẩm được bố trí ngay trên lối đi gây khó khăn cho người lao động khi vận chuyển sản phẩm.

2.3.4. Phục vụ nơi làm việc

Nhà máy đã xây dựng bản mô tả vị trí việc làm, theo đó mỗi vị trí công việc đều đã được quy định rõ phải làm gì, làm như thế nào, chịu trách nhiệm gì. Tổ trưởng có trách nhiệm nhận yêu cầu sản xuất từ lãnh đạo đơn vị và giao nhiệm vụ cho các tổ viên đối với khối thủ công, giao trưởng kíp máy đối với khối sản xuất tự động. Nhà máy quy định công nhân chỉ làm việc tại vị trí của mình, không đi lại tự do, không la cà tại các vị trí khác trong giờ làm việc.

Đối với nguyên vật liệu sản xuất chính, do một đơn vị chuyên trách phục vụ vận chuyển đến vị trí máy. Sau đó, kíp trưởng sẽ phân công lao động trong tổ chuẩn bị nguyên vật liệu, công cụ, dụng cụ sản xuất theo yêu cầu của từng vị trí việc làm. Đối với khối thủ công, tổ trưởng chịu trách nhiệm phân công công việc và cấp phát đầy đủ công cụ, dụng cụ, nguyên liệu, phụ liệu sản xuất cho từng tổ viên để thực hiện công việc của mình trong suốt ca sản xuất.

Tuy nhiên khi người lao động trả lời câu hỏi “Theo anh/chị hiện nay công ty có quy định rõ ràng, cụ thể các nhiệm vụ phục vụ ở nơi làm việc của anh/chị hay không?” thì kết quả nhận được là có 85.71% trả lời là có, còn lại 14.29% không biết rõ.

Trong thực tế khi thực hiện nhiệm vụ vẫn có hiện tượng thông tin giữa các vị trí được truyền đạt bằng miệng, do vậy, sự phối hợp công việc giữa các vị trí công tác còn có sự khập khiễng. Do nhiệm vụ được chuyển giao bằng miệng không sử dụng văn bản nên thiếu tính chính thống và chưa chặt chẽ, đồng thời, khi nhiệm vụ chỉ được phân công bằng miệng thì người lao động cũng không nắm rõ hết yêu cầu của người giao nhiệm vụ nên khi thực hiện đôi khi chưa đáp ứng yêu cầu của nhiệm vụ được giao. Đặc biệt, do thông tin bằng miệng và đôi khi thông báo trực tiếp cho tổ trưởng mà không qua lãnh

đạo đơn vị nên dẫn tới việc phối hợp giữa các vị trí công việc chưa nhuần nhuyễn, vẫn có hiện tượng công nhân phải chờ việc trong ca sản xuất.

Phục vụ dụng cụ

Thủ trưởng đơn vị quy định nơi cất trữ dụng cụ riêng biệt và yêu cầu người lao động thực hiện để tiện cho công việc. Đối với từng tổ sản xuất, tổ trưởng có quy định riêng phù hợp đối với từng tổ. Người lao động có trách nhiệm bảo quản công cụ, dụng cụ theo quy định của vị trí việc làm.

Tuy nhiên trong thực tế khi được hỏi người lao động có được quy định vị trí cố định để đựng dụng cụ hay không? Thì chỉ có 28.57% trả lời là có, còn lại tới 71,43% trả lời không. Cho thấy những quy định chưa được phổ biến đầy đủ tới toàn bộ người lao động chỉ có trên 70% số lao động biết đến quy định chỗ để dụng cụ. Dẫn tới khi được hỏi về mức độ dễ tìm thấy khi cần dùng 1 dụng cụ như thế nào? Kết quả là chỉ có 48.57% trả lời lấy được ngay, 17.14% phải đi tìm, và có tới 34.29% phải đi mượn dụng cụ của người khác. Tương ứng tỷ lệ với mức độ dễ thấy công cụ tại nơi làm việc, cảm thấy dễ dàng chiếm 12.86%, bình thường chiếm 75.72%, còn lại là cảm thấy không dễ dàng chiếm 11.42%. Công tác phục vụ dụng cụ chỉ đem lại hiệu quả khi quy định rõ nơi cất dụng cụ, bảo quản tốt tránh mất mát hỏng hóc để người lao động có thể dùng được luôn khi cần thiết đảm bảo công việc diễn ra liên tục không bị gián đoạn.

Nhà máy đã xây dựng giao cho một đơn vị chuyên trách thực hiện chức năng vận chuyển hàng hoá, nguyên nhiên vật liệu nội bộ và vận chuyển bằng xe chuyên dụng. Đối với công cụ dụng cụ, các đơn vị có phân công nhân viên chuyên trách. Đối với thành phẩm, bán thành phẩm sau khi sản xuất được lưu trữ, bảo quản bởi nhân viên chuyên trách và cất trữ đúng nơi quy định.

Phục vụ năng lượng

Nhà máy đảm bảo cung cấp kịp thời và liên tục cho nơi làm việc các nhu cầu về năng lượng như điện, xăng dầu, nước..... Nhiệm vụ này do các kỹ sư và công nhân bộ phận cơ điện và bộ phận chuyên trách đảm nhận.

Khi mất điện, Nhà máy có hệ thống máy phát điện phát thay thế. Tuy nhiên, việc thay thế này chỉ đáp ứng tức thời do mất điện đột ngột. Khi mất điện được báo trước, Nhà máy thường bố trí cho người lao động nghỉ để đảm bảo an toàn chất lượng sản phẩm.

Ngoài ra, doanh nghiệp đã lắp đặt hệ thống quạt thông gió, hệ thống làm mát bằng hơi nước và hệ thống đèn chiếu sáng đầy đủ đáp ứng nhu cầu sản xuất của người lao động.

Nhìn chung, Nhà máy đã có sự trang bị và phân công phục vụ năng lượng đáp ứng nhu cầu sản xuất.

Phục vụ sửa chữa thiết bị

Nhiệm vụ này thuộc chức năng của xưởng Cơ điện. Các kỹ sư và công nhân bộ phận cơ điện đảm nhận sửa chữa, bảo dưỡng cho toàn bộ máy móc thiết bị. Người lao động thuộc xưởng Cơ điện được phân công trực theo sản xuất để thường xuyên kiểm tra, nắm bắt tình trạng máy móc và thực hiện sửa chữa ngay nếu có sự cố, hỏng hóc xảy ra. Việc vệ sinh bảo dưỡng thường xuyên như tra dầu mỡ, kiểm tra máy trước khi sản xuất do các kíp máy thực hiện.

Theo khảo sát có sự chênh lệch giữa thực tế và nội quy công ty quy định, khi được hỏi trong khi làm việc nếu máy móc bị hỏng thì sẽ giải quyết như thế nào thì tất cả 100% người lao động được hỏi đều trả lời rằng họ tự sửa những hỏng hóc nhỏ còn sửa chữa lớn dành cho các bộ phận chuyên trách.

Khảo sát về việc bảo dưỡng máy móc, khi được hỏi về tần suất vệ sinh máy móc của công nhân. Kết quả nhận được là 11 lần/ tuần chiếm 58.57%, 2

lần/tuần chiếm 28.57%, đáp án khác chiếm 12.86% người lao động vệ sinh theo nhu cầu sản xuất không có số lần cụ thể.

Song mặt bằng chung doanh nghiệp đã thực hiện phục vụ điều chỉnh máy móc được thực hiện kịp thời đảm bảo công việc sản xuất được diễn ra liên tục. Công nhân sửa chữa có chuyên môn phù hợp đảm nhận.

Phục vụ sinh hoạt và văn hoá trong doanh nghiệp

Đó là các nhiệm vụ giữ gìn vệ sinh nơi làm việc, dọn dẹp phế liệu phế phẩm, cung cấp nước uống, ăn bồi dưỡng...

Theo quy định, việc dọn dẹp vệ sinh do bộ phận vệ sinh công nghiệp phụ trách toàn bộ phạm vi Nhà máy. Các công nhân của bộ phận này tự quy định tần suất phục vụ, cách thức phục vụ. Chi tiết công việc phải thực hiện được mô tả chi tiết tại bản mô tả vị trí việc làm.

Tuy nhiên theo số liệu điều tra về mức độ hài lòng về việc vệ sinh nơi làm việc cho thấy chỉ có 34,28% cảm thấy tốt, 47,14% cảm thấy bình thường, có tới 18,57% cảm thấy không tốt. Như vậy còn nhiều hạn chế về công tác phục vụ vệ sinh cần được khắc phục.

Nước uống và nước trà xanh được phục vụ tại hành lang khu vực sản xuất để các công nhân có thể quan sát thấy và tự phục vụ.

Nhà máy tổ chức bữa ăn trưa cho công nhân tại khu vực nhà ăn riêng biệt. Bữa ăn đảm bảo dinh dưỡng cho ca sản xuất. Công nhân được nghỉ ngơi 1 tiếng ăn cơm ca, bên ngoài nhà ăn có hệ thống bồn rửa tay chạy dọc nhiều vòi rửa phục vụ cho công nhân vệ sinh trước và sau bữa ăn.

Hệ thống nhà vệ sinh, nhà tắm, nhà thay quần áo được đặt tại nhà A1, có cửa khép kín, đảm bảo vệ sinh sạch sẽ.

Công tác bảo hộ lao động còn thiếu sót vì trong nội quy không quy định việc bắt buộc sử dụng phương tiện bảo hộ cá nhân như khẩu trang chuyên

dụng nên vẫn có nhiều công nhân không sử dụng hết phương tiện bảo hộ cá nhân được trang bị, đặc biệt là việc sử dụng khẩu trang thường xuyên bị bỏ qua.

Số liệu kiểm tra quan trắc môi trường lao động, các thông số đều trong ngưỡng cho phép.

2.4. Đánh giá Tổ chức nơi làm việc của Nhà máy In tiền Quốc gia

Trong tổ chức nơi làm việc Nhà máy In tiền Quốc gia đã đạt được những kết quả đáng khích lệ. Như tại khu vực sản xuất, hơn 90% số người được hỏi cho rằng họ được phục vụ sản xuất rất tốt và họ không phải tự đi lấy nguyên liệu, bán thành phẩm phục vụ cho công việc của mình, 92,86 số người lao động được hỏi cảm thấy họ không thiếu công cụ lao động mặc dù đôi khi do để không đúng chỗ họ vẫn phải đi mượn người khác.

Đối với khối quản lý, 100% người được hỏi hài lòng với trang thiết bị, cơ sở vật chất hiện có. Bên cạnh những thành tựu đã đạt được trong tổ chức nơi làm việc, Nhà máy In tiền Quốc gia còn những hạn chế cần phải khắc phục như sau:

2.4.1. Hiệu quả tổ chức nơi làm việc

Về thiết kế nơi làm việc

Theo thiết kế ban đầu khu vực đón tiếp khách được thiết kế tại khu vực Nhà A2 và khu vực y tế phía dãy nhà phía sân trước của Nhà máy. Nhà máy đã áp dụng thiết kế này trong thời gian dài. Tuy nhiên, sau khi Nhà máy tiếp nhận thêm khu nhà xưởng số A5 và di chuyển phần lớn số lao động thủ công và một số tổ máy xuống khu vực này thì quãng đường từ nhà A5 đến phòng y tế là quá xa, không thuận tiện, đặc biệt khi có trường hợp rủi ro phải cấp cứu. do vậy, người lao động cũng có đề nghị Nhà máy cân nhắc về vấn đề này.

Hiện tại, do số lượng lao động của Nhà máy tăng nên khu vực vệ sinh trước và sau ca làm việc rất chật hẹp, mặt khác do được xây dựng đã lâu nên

cơ sở vật chất cũ, gây bất tiện cho người sử dụng. Theo khảo sát, số người cảm thấy không tốt trong vệ sinh nơi làm việc chiếm 7,14% và số người cảm thấy bình thường chiếm 50%, phần lớn họ không hài lòng do việc bố trí nơi vệ sinh sau giờ làm việc chưa hợp lý; số phòng vệ sinh còn khiêm tốn so với số người cần sử dụng, người lao động còn phải chờ đợi nhau để sử dụng. Do vậy đây là vấn đề Nhà máy đang quan tâm và lập kế hoạch để xử lý.

Về bố trí và trang bị nơi làm việc

Theo số liệu khảo sát có tới 34,29% số người được hỏi khẳng định họ thường xuyên phải đi mượn công cụ lao động. Việc người lao động phải mượn công cụ lao động không phải do nguyên nhân Nhà máy cung cấp thiếu mà là do Nhà máy chưa quy định cụ thể nơi cất trữ công cụ lao động nên người lao động tự ý bảo quản công cụ theo sở thích của cá nhân; do đó dẫn đến tình trạng đôi khi người cần thì không thấy và phải đi mượn người khác. Mặc dù có tới 75,71% số người được hỏi cho rằng mức độ dễ thấy, dễ lấy công cụ dụng cụ lao động tại nơi làm việc là bình thường; nhưng số người phải đi mượn công cụ lao động cho thấy vấn đề này cần quan tâm, khắc phục.

Một số bộ phận sản xuất như bộ phận sản xuất vẫn được trang bị dụng cụ dễ hỏng như các loại xô, chậu, thùng chứa bằng nhựa độ bền không cao dẫn tới việc phải thay mới liên tục làm tăng chi phí sản xuất. Một số đồ hỏng nhưng không tái chế được, không thân thiện với môi trường.

Đối với khu vực hành chính, phần lớn người lao động đều để hồ sơ, tài liệu làm việc trên mặt bàn và quanh khu vực làm việc, do vậy chưa tạo được không gian làm việc gọn gàng, khi cần tài liệu vẫn phải mất thời gian tìm kiếm làm giảm hiệu suất lao động.

2.4.2. Đánh giá theo các bộ tiêu chuẩn

Trên cơ sở số liệu khảo sát và quan sát thực địa cho thấy 100% người lao động khối văn phòng luôn luôn để tài liệu trên mặt bàn làm việc. Các

phòng làm việc thường trong tình trạng nhiều tài liệu còn được cất trữ dưới nền nhà, chân bàn làm việc. Khi nhắc đến phương pháp 5S, hầu hết người lao động đều không biết hoặc có biết nhưng không thực hiện.

Thực tế trong công tác sản xuất và quản lý, Nhà máy chưa triển khai việc thực hiện 5S. Tổ chức nơi làm việc đặc biệt là nơi làm việc cá nhân còn chưa thống nhất, chưa chuẩn hoá, còn có nhiều động tác thừa trong sản xuất. Môi trường làm việc còn sắp xếp theo cảm tính, tính khoa học chưa cao.

Công tác vận chuyển nội bộ còn nhiều bất cập, chưa tận dụng được quãng đường vận chuyển ngắn nhất dẫn đến hao phí lao động cao. Chất lượng đường vận chuyển nội bộ xuống cấp gây mất an toàn trong công tác vận chuyển sản phẩm. Nhà máy hiện tại mới đang nghiên cứu để triển khai áp dụng tiêu chuẩn ISO 14001 liên quan đến quản lý môi trường áp dụng cho tất cả mọi tổ chức doanh nghiệp, tiêu chuẩn SA 8000 (là một hệ thống các tiêu chuẩn trách nhiệm giải trình xã hội để hoàn thiện các điều kiện làm việc cho người lao động tại các doanh nghiệp, trang trại hay văn phòng, do Social Accountability International (SAI) phát triển và giám sát) trong tương lai.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TỔ CHỨC NƠI LÀM VIỆC TẠI NHÀ MÁY IN TIỀN QUỐC GIA

3.1. Quan điểm, phương hướng hoàn thiện công tác tổ chức nơi làm việc của Nhà máy In tiền Quốc gia

3.1.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Nhà máy In tiền Quốc gia

Theo mục tiêu xây dựng từ nay đến năm 2030, Nhà máy In tiền Quốc gia sẽ di dời vị trí mới. Nhà máy sẽ tiếp tục phát triển trở thành một doanh nghiệp sản xuất tiên tiến trong khu vực.

Ban lãnh đạo Nhà máy In tiền Quốc gia nhận thức rõ vai trò, tầm quan trọng, lợi ích của việc thực hiện tốt tổ chức nơi làm việc. Tuy nhiên, hiện tại, Ngân hàng Nhà nước đang triển khai kế hoạch xây dựng Nhà máy In tiền Quốc gia tại địa điểm mới và Nhà máy sẽ di chuyển địa điểm trong khoảng thời gian tới. Do vậy, hoàn thiện tổ chức nơi làm việc cần phải được phù hợp với mục tiêu này trên cơ sở kết hợp ứng dụng kết quả khoa học, những kinh nghiệm tiên tiến vào thực tế sản xuất.

3.1.2. Một số quan điểm về hoàn thiện tổ chức nơi làm việc

Việc hoàn thiện công tác tổ chức nơi làm việc cần phải được thực hiện trên cơ sở phù hợp với định hướng đầu tư chiến lược và lâu dài. Với Nhà máy In tiền Quốc gia, do định hướng thay đổi địa điểm đã được Ngân hàng Nhà nước quyết định và công tác triển khai xây dựng Nhà máy mới đã bắt đầu, dự kiến đến năm 2025 Nhà máy mới sẽ hoàn thành. Do vậy, trước mắt Nhà máy chủ trương khắc phục khó khăn nhằm tổ chức sản xuất tốt nhất trong điều kiện hiện tại.

Trong điều kiện hiện nay, Nhà máy tập trung đào tạo, nâng cao nhận thức và trang bị nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ công nhân viên, từ đó nâng cao

ý thức của người lao động, giúp họ nhận thức được sự cần thiết, lợi ích của việc tổ chức tốt nơi làm việc, từ đó thu hút được sự quan tâm của người quản lý và người lao động, tạo sự thống nhất cao toàn Nhà máy. Tư duy thay đổi đó là nền tảng vững chắc để thay đổi về tổ chức nơi làm việc trong tương lai.

Tổ chức nơi làm việc phải hướng đến những cam kết thực hiện các tiêu chuẩn quản lý, trách nhiệm xã hội, bảo vệ môi trường. Xây dựng nơi làm việc mà ở đó con người là trung tâm. Hiện tại Nhà máy đang nghiên cứu để triển khai áp dụng tiêu chuẩn SA 8000, với mục đích nhằm nâng cao điều kiện sống và làm việc của nhân viên và nó cung cấp phương tiện cho các doanh nghiệp, các chuyên gia đánh giá và các bên hữu quan có thể cải thiện được điều kiện làm việc.

3.2. Các giải pháp nhằm hoàn thiện tổ chức nơi làm việc tại Nhà máy In tiền Quốc gia

3.2.1. Triển khai rà soát hiện trạng, nghiên cứu đổi mới công nghệ trong từng công đoạn sản xuất

Trước hết Nhà máy cần tổ chức rà soát thực tế quá trình làm việc của từng vị trí công việc để mô tả phương pháp gắn với các công cụ và máy móc thiết bị hiện tại. Do là đơn vị sản xuất hàng hoá đặc thù và duy nhất tại Việt nam, nên Nhà máy không thể tham khảo ý kiến cũng như trao đổi kinh nghiệm đối với bất cứ một doanh nghiệp nào trong nước. Tuy nhiên, Nhà máy có thể tham khảo và tận dụng hỗ trợ của các đối tác nước ngoài. Đây là kênh quan trọng giúp Nhà máy cập nhật kiến thức, phương pháp tổ chức sản xuất mới. Trên thực tế, nhiều năm nay Nhà máy cũng đã hợp tác với nhiều nhà máy in tiền của nhiều nước, một số công ty cung cấp thiết bị hoặc khi thương thảo hợp đồng Nhà máy đều có yêu cầu được cung cấp dịch vụ bảo hành, bảo trì và hợp tác đào tạo. Trong nhiều năm, Nhà máy cũng đã cử lao động đi đào tạo theo phương thức này và đạt hiệu quả đáng khích lệ.

Các thiết bị sản xuất chính tại Nhà máy hiện nay đều là thiết bị chuyên biệt và nhập nguyên chiếc từ nước ngoài do đó có nhược điểm là khi cần sửa chữa, thay thế đều phải nhập phụ tùng từ nhà cung cấp gốc. Có nhiều loại máy móc, khi hỏng hóc phải có các chuyên gia nước ngoài xử lý, sửa chữa. Mặt khác, thiết kế máy có nhiều điểm chưa được phù hợp với vóc dáng, sức khoẻ của người Việt Nam khi vận hành (như chiều cao của máy, chiều cao, độ rộng của buồng máy...). Nhằm tạo điều kiện làm việc tốt nhất cho người lao động, chủ động trong công tác khắc phục sự cố hỏng máy bất thường, Nhà máy ngoài việc liên kết với các đối tác nước ngoài nhằm đào tạo công nhân, chuyển giao công nghệ toàn diện mà còn hợp tác để cải tiến thiết bị cho phù hợp với người lao động.

Đối với người lao động, Nhà máy phát động phong trào thi đua nghiên cứu cải tiến, sáng tạo trong công việc, thường xuyên tổ chức hội thảo khoa học phát huy tinh thần sáng tạo của người lao động. Hàng năm, Nhà máy cần tổ chức hội thảo nhằm đánh giá những sáng kiến trong sản xuất, khuyến khích, phát huy tinh thần học hỏi nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động. Cần chủ động thay thế những công cụ, dụng cụ cũ bằng những công cụ dụng cụ mới phù hợp với sản xuất hiện tại, phù hợp với con người và thói quen làm việc của công nhân. Tăng cường công tác tìm kiếm, tham khảo thị trường trong nước để dần thay thế một số phụ tùng, công cụ, dụng cụ bằng hàng sản xuất trong nước. Thay thế các loại xô, chậu, máng, thùng chứa bằng nhựa và các vật liệu không thân thiện với môi trường bằng những loại dụng cụ có độ bền cao mang lại hiệu quả sản xuất cao hơn.

3.2.2. Rà soát lại quy trình sản xuất xác định những công đoạn không tạo ra giá trị để loại bỏ

Mặt thuận lợi của Nhà máy là đã xây dựng và ban hành quy trình công nghệ sản xuất và định mức lao động. Năm 2017, Nhà máy đã xây dựng và ban

hành Bản mô tả vị trí việc làm cho từng vị trí công việc. Tuy nhiên, công tác rà soát theo định kỳ chưa được quan tâm nhiều mặc dù trong quá trình xây dựng và phát triển, Nhà máy In tiền Quốc gia đã đầu tư thêm những thiết bị mới, trình độ chuyên môn hoá, mức độ tự động hoá trong sản xuất cao hơn, do vậy quy trình sản xuất có nhiều thay đổi. Việc bổ sung quy trình sản xuất mới không gắn với việc rà soát quy trình cũ dẫn đến sự không đồng bộ, có nhiều bước công việc bị lặp lại. Do vậy việc rà soát, sửa đổi, bổ sung tổng thể quy trình công nghệ là cần thiết.

Mặt khác, theo thiết kế ban đầu từ năm 1984, Nhà máy chỉ sản xuất tiền trên chất liệu giấy cotton; nhưng kể từ năm 2002, Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước giao cho Nhà máy thực hiện sản xuất tiền trên cả chất liệu cotton và polymer. Trong tương lai gần, Nhà máy sẽ sản xuất thêm sản phẩm vàng miếng và các vật phẩm lưu niệm bằng vàng. Do vậy, quy trình sản xuất đã và sẽ còn thay đổi rất nhiều so với quy trình ban đầu được xây dựng từ khi mới thành lập.

Một sự thay đổi nữa đó là, năm 2016, Nhà máy nhận bàn giao thêm một hệ thống nhà xưởng mới cách khá xa khu vực xưởng cũ. Do vậy, Nhà máy cần rà soát, nhằm phát hiện những công đoạn thừa và loại bỏ chúng. Đồng thời trong quá trình rà soát, sàng lọc cần xác định rõ những hoạt động đem lại hiệu quả cao trong sản xuất để phát huy. Đối với những hoạt động cần thiết nhưng không tạo ra giá trị và chưa thể loại bỏ được trong tương lai gần thì cần xem xét, đưa ra giải pháp khắc phục trong tương lai. Xây dựng chi tiết lộ trình thực hiện, xây dựng quy trình đánh giá và theo dõi thường xuyên. Mạnh dạn thử nghiệm phương pháp, cách thức thực hiện công việc mới, ghi chép nhật ký đầy đủ, tỷ mỉ. Sau khi theo dõi, đánh giá cần lựa chọn, chuẩn hoá và ban hành quy trình sản xuất mới nếu thấy phù hợp.

3.2.3. Thiết kế lại hoặc quy hoạch lại mặt bằng sản xuất, tổ chức lại không gian, diện tích nhà xưởng

Hiện tại, do Nhà xưởng chật hẹp nên một số công đoạn sản xuất đang có xu hướng đi theo hình zig zắc gây ra những hao phí trong sản xuất. Nhà máy cần nghiên cứu, thiết kế lại nơi làm việc nhằm khắc phục tối đa vấn đề này. Tuy nhiên, do Nhà máy có kế hoạch di chuyển địa điểm do vậy, việc thiết kế, bố trí lại mặt bằng cũng cần được xem xét trên cơ sở phải phù hợp với kế hoạch di chuyển trong tương lai.

Năm 2016, khi nhận bàn giao nhà xưởng mới Nhà máy đã rà soát và tính toán lại diện tích mặt bằng hiện có và xin ý kiến chỉ đạo của Ngân hàng Nhà nước về việc dự kiến kế hoạch sản xuất của Nhà máy ít nhất trong 3 hoặc 5 năm. Trên cơ sở đó, Nhà máy dự kiến khả năng thay đổi quy mô sản xuất, chủ động lập kế hoạch tổ chức sản xuất nói chung trong đó có việc bố trí lại nơi làm việc.

Sau khi tập hợp kết quả khảo sát cho thấy diện tích hiện tại so với quy mô sản xuất là rất thiếu. Tuy nhiên, do đã có kế hoạch chuyển địa điểm nên trước mắt Nhà máy chỉ thực hiện quy hoạch, sửa chữa, bố trí lại trên cơ sở mặt bằng hiện tại, không xây dựng thêm. Việc quy hoạch lại mặt bằng sản xuất theo nguyên tắc: Bố trí các công đoạn thuận theo đường chuyền công nghệ cơ bản, có dự trù các vị trí công nghệ phát sinh. Theo đó bộ phận tiêu huỷ sản phẩm hỏng được tách riêng, khu vực kho được mở rộng, đường vận chuyển nội bộ được nâng cấp cho phù hợp với việc vận chuyển bằng xe nâng điện. Bổ sung thêm xe vận chuyển nội bộ có mái che. Khu vực máy biến áp xưởng Cơ điện được nâng cao và tăng cường thêm các biện pháp bảo vệ an toàn trong khi vận hành. Trong xu thế những khu dân cư đang ngày càng được xây dựng áp sát Nhà máy, do vậy cần nâng cao tường bao, trang bị hệ thống rào bảo vệ điện tử, thiết kế cửa sổ thoáng khí, đảm bảo độ an toàn và

bảo mật. Không sử dụng kính trắng thay vào đó là kính cường lực một chiều. Nâng cấp đường thoát phế liệu, phế phẩm hợp lý tránh ảnh hưởng xấu đến môi trường sản xuất.

Đối với các khu vệ sinh và nguồn nước cần được thiết kế đảm bảo phục vụ tốt nhu cầu của sản xuất. Tận dụng tối đa diện tích sàn sử dụng cho sản xuất nhưng vẫn đảm bảo tạo mảng xanh cho nơi làm việc;

Trên thực tế, hiện tại Nhà máy đã tiến hành cải tạo thiết kế, bố trí lại mặt bằng. Cụ thể: Nhà máy đã sửa chữa tầng 1 của Nhà điều hành để bố trí tổ y tế, tổ quản trị tổng hợp và phòng điều hành của bộ phận bảo vệ vào vị trí này và đưa bộ phận lễ tân, tiếp đón khách ra gần phía ngoài công chính. Dự án sửa chữa này vẫn đang tiếp tục triển khai theo các bước đúng quy định.

Mặt khác, Nhà máy cũng tiến hành rà soát các vị trí làm việc nhằm mục tiêu tạo điều kiện hiệp tác tốt nhất giữa các đơn vị trong nhà máy cũng như các vị trí làm việc.

Tổ chức lại phần không gian diện tích được sử dụng cho từng công việc, công đoạn sản xuất gắn với từng người hoặc tổ, khắc phục tình trạng có đơn vị được sử dụng khoảng không gian quá rộng trong khi đơn vị khác lại chật chội.

Nghiên cứu các thao tác công việc của từng vị trí, từng bước loại bỏ yếu tố thừa tại nơi làm việc.

3.2.4. Cải tạo không gian làm việc riêng

Sắp xếp, quy hoạch lại các yếu tố cần sử dụng trong diện tích làm việc riêng, đảm bảo có định nơi cất trữ tài liệu, công cụ dụng cụ, thông báo rõ cho người lao động để họ biết và thực hiện, đảm bảo nguyên tắc bố trí nơi lưu trữ tài liệu, công cụ dụng cụ máy móc để dễ thao tác, dễ thấy, dễ lấy, ít phải di chuyển trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ.

Để đảm bảo tất cả người lao động phải thực hiện và nghiêm túc tuân thủ, Nhà máy cần ban hành quy chế, hướng dẫn cách thức thực hiện, quy định về việc xử phạt rõ ràng và cũng có quy định về việc khen thưởng, khuyến khích những cá nhân chấp hành tốt, có đánh giá và phát động thi đua giữ gìn vệ sinh, trang trí nơi làm việc sạch đẹp, biến công việc này thành văn hoá chung tại Nhà máy.

Cùng với việc đổi mới công nghệ sản xuất như trên, trong từng vị trí làm việc, thiết kế lại mặt bằng làm việc cho người lao động, trang bị cho người lao động những dụng cụ đa năng, nhiều tiện ích, tạo thêm không gian để cất trữ tài liệu, đồ đạc cá nhân. Chuẩn hóa mẫu mã công cụ, dụng cụ nhằm chọn được thao tác làm việc tối ưu nhất, xây dựng môi trường làm việc thoải mái nhất.

3.2.5. Hoàn thiện chế độ phục vụ nơi làm việc

Do việc sản xuất tại Nhà máy phụ thuộc rất nhiều vào yếu tố bên ngoài, việc mua sắm nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ phải thực hiện đấu thầu nên mất nhiều thời gian mua sắm, đôi khi hàng hóa vận chuyển về không đúng thời gian đã thỏa thuận dẫn tới việc công nhân phải đợi chờ được cấp vật tư. Để khắc phục vấn đề trên, Nhà máy cần đẩy mạnh công tác lập và thực hiện kế hoạch sản xuất. Đây cũng là cơ sở để triển khai công tác phục vụ nơi làm việc. Do vậy, việc nâng cao hiệu quả trong công tác lập kế hoạch, Nhà máy cần thương lượng, xây dựng kế hoạch giao hàng hợp lý, thuận cho sản xuất, tránh việc đang sản xuất sản phẩm này lại phải dừng để sản xuất sản phẩm khác. Công tác theo dõi, báo cáo hàng tồn kho phải thực hiện chặt chẽ, thường xuyên, chính xác. Ngoài ra Nhà máy cũng cần rà soát để xây dựng và ban hành quy định về các chế độ phục vụ tại nơi làm việc: trách nhiệm vận chuyển nguyên vật liệu, bán thành phẩm giữa các khâu, trách nhiệm cung cấp công cụ dụng cụ, nước uống tại các nơi làm việc; trách nhiệm vệ sinh, bảo

dưỡng và sửa chữa máy móc thiết bị, công cụ, dụng cụ sản xuất; trách nhiệm vệ sinh nơi làm việc. Tăng cường công tác quản lý, theo dõi, đánh giá việc triển khai thực hiện các chế độ phục vụ, đồng thời có chế độ khen thưởng kỷ luật hợp lý đối với những người lao động, những bộ phận thực hiện tốt các chế độ phục vụ.

3.2.6. Cải tạo hệ thống nhà xưởng, đường nội bộ

Cải tạo hệ thống nhà xưởng hệ thống đường vận chuyển nội bộ cho phù hợp với việc vận chuyển hàng hoá, bán thành phẩm bằng hệ thống xe đẩy, xe nâng của công nhân. Cải tạo hệ thống xử lý phế liệu, hệ thống cấp nước phục vụ sản xuất và vệ sinh nơi làm việc, công cụ dụng cụ;

Tăng cường trang bị và sử dụng có hiệu quả hệ thống xử lý nước thải, xử lý bụi tại một số bộ phận sản xuất. Trang bị thêm quạt thông gió, nâng cao ý thức và hiểu biết của người lao động về việc bảo vệ môi trường sản xuất, an toàn và vệ sinh lao động; Tăng cường trang bị và sử dụng có hiệu quả các phương tiện bảo hộ cá nhân.

3.2.7. Triển khai và thực hiện 5S

5S là phương pháp quản lý (sản xuất) theo phương pháp Nhật Bản. Với mục đích chính là loại bỏ các lãng phí trong sản xuất, giảm thiểu các hoạt động không gia tăng giá trị, cung cấp một môi trường làm việc với tinh thần cải tiến liên tục, cải thiện tình trạng an toàn và chất lượng.

Xuất phát từ triết lý con người là trung tâm của mọi sự phát triển, nếu con người được làm việc trong một môi trường lành mạnh, sạch đẹp, thoáng đãng, tiện lợi thì tinh thần sẽ thoải mái hơn, năng suất lao động sẽ cao hơn. Mô hình thực hành 5S đã được áp dụng tại Nhật bản như một nền tảng để áp dụng thành công hệ thống quản lý chất lượng. 5S tạo ra một môi trường sạch sẽ, tiện lợi và an toàn. Hiện nay, phương pháp 5S đang được nhiều doanh nghiệp ứng dụng vì việc ứng dụng phương pháp này rất đơn giản nhưng mang lại hiệu quả lớn.

Theo định kỳ, Nhà máy phải rà soát và mọi thứ (vật dụng, thiết bị, nguyên vật liệu, đồ dùng hỏng...) không/chưa liên quan, không/chưa cần thiết cho hoạt động tại một khu vực sẽ phải được tách biệt ra khỏi những thứ cần thiết sau đó loại bỏ hay đem ra khỏi nơi sản xuất. Chỉ có đồ vật cần thiết mới để tại nơi làm việc. Những vật dụng cần thiết được bố trí tại những vị trí hợp lý sao cho dễ nhận biết, dễ lấy, dễ trả lại theo nguyên tắc chung là bất kì vật dụng cần thiết nào cũng có vị trí quy định riêng và kèm theo dấu hiệu nhận biết rõ ràng. Nơi làm việc, máy móc, thiết bị, công cụ, dụng cụ hay các khu vực xung quanh nơi làm việc được giữ gìn vệ sinh để đảm bảo môi trường làm việc sạch đẹp mang tính thẩm mỹ cao.

Từ các hoạt động 5S tạo không khí làm việc cởi mở, nâng cao tinh thần tập thể, khuyến khích sự hoà đồng của mọi người, qua đó người làm việc sẽ có thái độ tích cực hơn, có trách nhiệm và ý thức hơn với công việc. Mỗi người lao động sẽ tự hào vì chỗ làm việc sạch sẽ của mình. Thực hiện 5S có hiệu quả sẽ tăng cường tính kỷ luật, phát huy sáng kiến và cải tiến liên tục, các loại lãng phí luôn luôn được loại bỏ và các vấn đề, sự cố tiềm ẩn được thể hiện trực quan và được giải quyết nhanh chóng, đơn giản, góp phần đảm bảo sức khỏe của người lao động, nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm.

Để áp dụng phương pháp này, Nhà máy cần: Nghiên cứu các tài liệu về hướng dẫn thực hành 5S vào doanh nghiệp, thành lập ban chỉ đạo 5S, triển khai thực hiện đồng bộ, xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá và hệ thống các quy định về trách nhiệm thực hiện, định kỳ đánh giá việc thực hiện 5S tạo thói quen tự giác tuân thủ các quy định. Quản lý, duy trì và thực hiện 5S như một hoạt động thi đua cho đến khi nó thực sự trở thành văn hoá của doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Luận văn đã hệ thống lại những vấn đề cơ bản, những kinh nghiệm về tổ chức nơi làm việc, triển khai đánh giá thực trạng và đề xuất những giải pháp để hoàn thiện công tác tổ chức nơi làm việc. Tuy nhiên, do hạn chế về thời gian, kinh phí, điều kiện công tác và năng lực bản thân nên luận văn còn nhiều thiếu sót. Một số những chỉ tiêu đưa ra chưa được đánh giá sâu hơn, cụ thể hơn. Do vậy, các giải pháp đưa ra mới chỉ mang tính định hướng chung cho doanh nghiệp. Các giải pháp chi tiết cụ thể cần tiếp tục nghiên cứu sâu hơn trong tương lai.

Hà Nội ngày... tháng... năm 2019

Nhận xét và xác nhận
của Người hướng dẫn khoa học Học viên

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ioshihito Wakamatsu, 2014, *Nghệ Thuật Kaizen Tuyệt Vời Của Toyota*.
2. Jame P. Womack & Daniel T. Jones, 2003, *Tư duy tinh gọn*,
3. Nguyễn Hiến Lê, 1949, *Tổ chức công việc theo khoa học*, Nhà xuất bản tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh tái bản.
4. Một số bộ tiêu chuẩn liên quan đến tổ chức nơi làm việc.
5. OJT Solutions, 2013, *Dọn dẹp theo phương thức Toyota*,
6. Dương Hồng Quý, 1983, "*Nghiên cứu hợp lý hóa thao tác của công nhân dệt*" Luận án tiến sĩ.
7. Tăng Văn Tiến, 1994, "*Tổ chức lao động khoa học nơi làm việc tốt cho công nhân các xí nghiệp thực phẩm*", Luận án tiến sĩ.
8. PGS.TS. Nguyễn Tiệp. (2007). *Giáo trình Tổ chức lao động*. Hà Nội. NXB Lao động - xã hội.

PHỤ LỤC

1. Phụ lục 1. Hệ thống trang bị của Nhà máy In tiền Quốc gia

Bảng số 1: Trang bị phòng làm việc của Hội đồng thành viên và Ban điều hành

Stt	Tên gọi	Số lượng (chiếc)	Ghi chú
1	Máy tính	1	máy tính để bàn hoặc máy tính xách tay
2	Ipad	1	
3	Thiết bị làm mát	2	1 điều hòa, 1 quạt cây
4	Tủ để tài liệu	3	Loại nhiều tầng
5	Điện thoại	2	01 điện thoại nội bộ và 01 điện thoại đường dài.
6	Máy in	01	
7	Bàn	2	1 bàn làm việc, một bàn tiếp khách
8	Bóng đèn	10	Đèn Huỳnh Quang
9	Ghế	1	ghế giám đốc làm việc
10	Sofa tiếp khách	1	Bộ 02 ghế dài, một số đơn nhỏ
11	Ấm pha trà, cốc	1	Bộ
12	Tủ lạnh	1	
13	Khác	3	1 Tranh treo tường, 1 kết sắt, hộp bút và thước kẻ.

Bảng số 2: Trang bị phòng làm việc của Ban kiểm soát

Stt	Tên gọi	Số lượng	Ghi chú
1	Số phòng làm việc	2	Phòng
2	Bóng đèn	18	Đèn tuyp Huỳnh Quang
3	Bàn ghế làm việc	3	Bộ
4	Máy tính	3	Máy tính để bàn
5	Máy in	3	
6	Ipad	3	
7	Tủ	6	Tủ đựng tài liệu
8	Kết sắt	1	
9	Điều hoà không khí	2	
10	Tủ lạnh	2	
11	Quạt cây	2	
12	Máy điện thoại	4	2 máy nội bộ, 2 máy đường dài

Bảng số 3: Trang bị của phòng kế toán

STT	Tên gọi	Số lượng	Ghi chú
1	Số phòng làm việc	3	Phòng
2	Bóng đèn	34	Đèn tuyp Huỳnh Quang
3	Bàn ghế làm việc	10	Bộ
4	Máy tính	9	Máy tính để bàn
4	Tủ	15	Tủ đựng tài liệu
5	Kết sắt	2	
6	Điều hoà không khí	4	
7	Quạt cây	4	
8	Máy scan	1	
9	Máy photocopy	1	
10	Máy In	6	3 máy A4 và 3 máy A3

Bảng số 4: Trang bị của phòng kế hoạch

STT	Tên gọi	Số lượng	Ghi chú
1	Bóng đèn	8	Bóng tuyp Huỳnh Quang
2	Bàn ghế làm việc	5	2 bộ (có bút và thước để làm việc)
3	Máy tính	5	Máy để bàn
4	Máy in	2	Máy in cỡ lớn
5	Máy photocopy	1	
6	Điều hoà không khí	1	
7	Quạt cây	1	

Bảng số 5: Trang bị của phòng Kỹ thuật, Kiểm soát nội bộ

STT	Tên gọi	Số lượng	Ghi chú
1	Số phòng làm việc	3	
2	Bóng đèn	24	Bóng tuyp Huỳnh Quang
3	Bàn ghế làm việc	10	2 bộ (có bút và thước để làm việc)
4	Máy tính	10	Máy để bàn
5	Máy in	5	2 máy in cỡ lớn
6	Máy photocopy	1	
7	Điều hoà không khí	6	
7	Quạt cây	2	

Bảng số 6: Trang bị của phòng họp số 1

STT	Tên gọi	Số lượng	Ghi chú
1	Bóng đèn	20	Đèn tuyp Huỳnh Quang
2	Bàn	1	Bàn gỗ dài màu nâu
3	Ghế	40	Ghế đơn có đệm
4	Tranh	4	
5	Điều hoà	4	2 Điều hoà cây
6	Tủ phục vụ nước uống	1	Bộ (đầy đủ ly, cốc uống nước)
7	Máy lọc nước, cây đun nước	1	

Bảng số 7: Trang bị của phòng họp số 2

STT	Tên gọi	Số lượng	Ghi chú
1	Bóng đèn	30	Đèn tuyp Huỳnh Quang
2	Bàn hình elip	1	Bàn gỗ màu nâu
3	Bàn chữ nhật	1	Bàn dài 2m
4	Ghế	70	Ghế đơn có đệm
5	Tranh	1	Tranh treo tường khổ lớn
6	Máy chiếu	1	Bộ
7	Điều hoà cây	4	Bộ
8	Tủ phục vụ nước uống	1	Bộ (đầy đủ ly, cốc uống nước)
9	Máy lọc nước, cây đun nước	2	

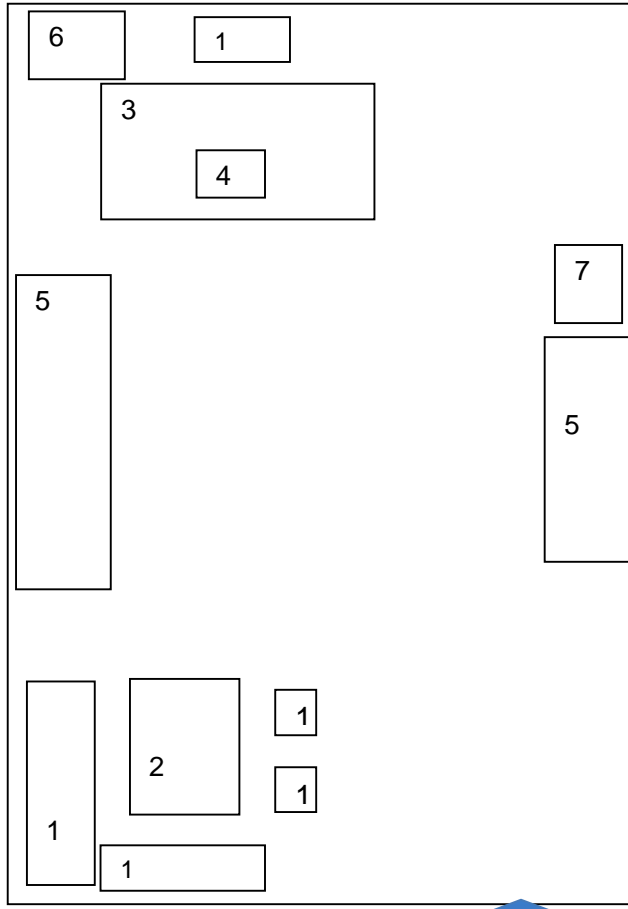
Bảng số 8: Trang bị của tổ cắt

ST T	Tên gọi	Số lượng	Ghi chú
1	Bóng đèn	12	Đèn tuyp Huỳnh Quang
2	Bàn	4	
3	Máy cắt	4	
4	Thước	1	
5	Kệ để công cụ dụng cụ	1	Nhiều tầng(để chỉ, khóa,...)
6	Công cụ khác		

2.Phục lục 2: Sơ đồ mặt bằng tầng 1khối hành chính.

1	2	3	4	Cầu	5	6	7	8	Phòng ăn lớn
Cầu thang	Hành lang			thang, sảnh	Hành lang				
WC	9	10	11	WC	12	Phòng ăn của khách			

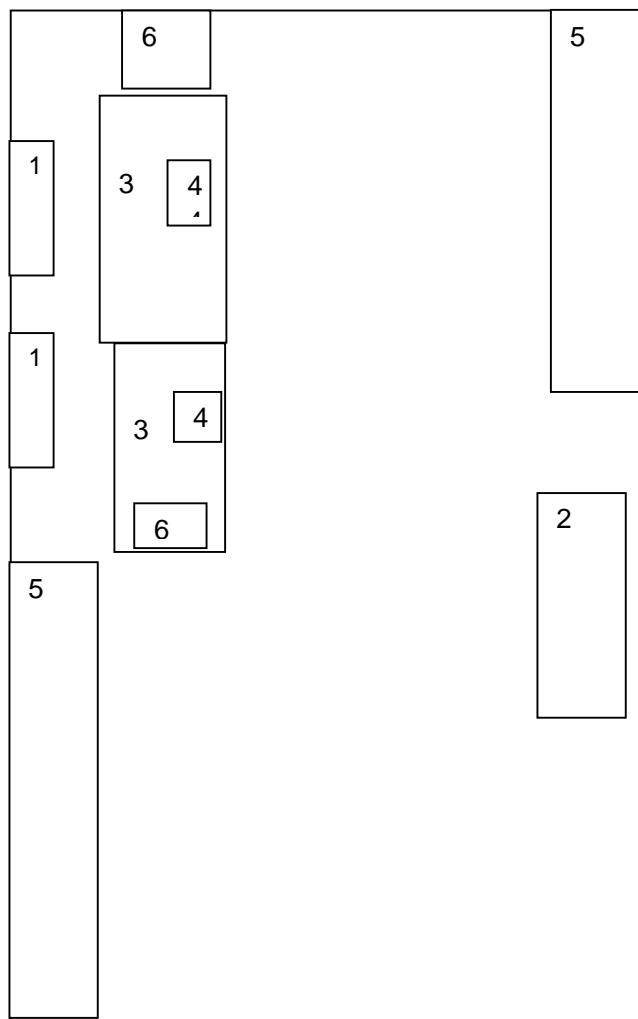
**Sơ đồ 3: Sơ đồ bố trí nơi làm việc của Hội đồng thành viên
và Ban điều hành**



CHÚ THÍCH

1. Ghế ngồi
2. Bàn tiếp khách
3. Bàn làm việc
4. Máy tính
5. Tủ đựng hồ sơ
6. Két sắt
7. Tủ lạnh

Sơ đồ 4: Sơ đồ bố trí nơi làm việc của Ban kiểm soát



CHÚ THÍCH

1. Ghế ngồi
 2. Bàn ghế tiếp khách
 3. Bàn làm việc
 4. Máy tính
 5. Tủ đựng hồ sơ
 6. máy in
- Cửa ra vào



PHIẾU ĐIỀU TRA

Để thuận tiện cho việc nghiên cứu đề tài “*Nghiên cứu tổ chức nơi làm việc tại Nhà máy In tiền Quốc gia*”, tôi có một số câu hỏi đưa ra nhằm mục đích thu thập thông tin thực tế. Các thông tin cung cấp từ các anh (chị) sẽ được đảm bảo bí mật và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu khoa học. Tôi rất mong nhận được hợp tác và giúp đỡ của các anh (chị).

Câu 1: Hiện tại, anh/chị thường xuyên làm việc tại bộ phận nào?

Hành chính Sản xuất

Phục vụ

Câu 2: Để hoàn thành công việc của anh/chị hiện nay được tốt hơn.

Theo anh/chị có cần trang bị thêm **công cụ** gì không?

Có Không

Nếu có anh/ chị hãy cho biết cụ thể.....

Câu 3: Để hoàn thành công việc của anh/chị được phân công hiện nay.

Theo anh/chị có loại **máy móc, thiết bị** nào thường xuyên không được sử dụng không?

Có Không

Nếu có anh chị hãy cho biết cụ thể.....

Câu 4: Để hoàn thành công việc hiện tại của anh/chị được tốt thì anh/chị thường xuyên làm việc trong tư thế nào?

Đứng Vừa đứng, vừa ngồi
 Ngồi Khác (cho biết cụ thể)

Câu 5: Nếu công việc của anh/chị phải ngồi hoặc vừa đứng, vừa ngồi để làm việc. Cảm nhận của anh/chị về ghế ngồi do Nhà máy trang bị cho anh/chị hiện nay như thế nào?

Thoải mái Không thoải mái
 Bình thường Khó chịu

Câu 6: Nếu ghế ngồi không thoải mái hoặc khó chịu, theo anh/chị là do:

- Ghế thấp
- Ghế không có đệm
- Ghế cao
- Lý do khác

Câu 7: Anh/ chị thấy động tác cúi người lấy bán thành phẩm như thế nào?

- Thoải mái
- Không thoải mái
- Bình thường
- Khó chịu

Động tác đó không thoải mái hoặc khó chịu do:

- Bàn đựng thành phẩm không phù hợp chiều cao
- Bàn đựng thành phẩm không thuận tay
- Lý do khác

Câu 8: Trong quá trình làm việc, anh chị thấy việc bố trí các công đoạn hoàn thành sản phẩm như thế nào?

- Theo đường đi của bán thành phẩm
- Không theo đường đi của bán thành phẩm

Câu 9: Trong quá trình làm việc, anh/chị có được Nhà máy quy định nơi làm việc nhất định không?

- Có
- Không

Câu 10: Trong quá trình làm việc, anh/chị có được quy định vị trí cố định để công cụ không?

- Có
- Không

Câu 11: Để hoàn thành công việc của mình, khi cần đến một công cụ nào đó, anh/chị sẽ:

- Lấy được ngay
- Đi tìm
- Đi mượn

Câu 12: Khi hoàn thành thao tác có sử dụng dây buộc, anh/chị sẽ đặt dây tại vị trí:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Góc bàn bên phải | <input type="checkbox"/> Móc trên vách cabin |
| <input type="checkbox"/> Góc bàn bên trái | <input type="checkbox"/> Vị trí khác |

Câu 13: Trong quá trình làm việc, anh/chị thấy mức độ dễ thấy, dễ lấy các công cụ tại nơi làm việc như thế nào?

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Dễ dàng | <input type="checkbox"/> Không dễ dàng |
| <input type="checkbox"/> Bình thường | <input type="checkbox"/> Rất khó |

Câu 14: Trong quá trình làm việc, anh/chị có phải thường xuyên đi lấy bán thành phẩm không?

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Có | <input type="checkbox"/> Không |
|-----------------------------|--------------------------------|

Nếu không phải thường xuyên đi lấy bán thành phẩm thì:

Trong quá trình làm việc, anh/chị có thường xuyên phải đợi bán thành phẩm không?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Luôn luôn | <input type="checkbox"/> Thỉnh thoảng |
| <input type="checkbox"/> Thường xuyên | <input type="checkbox"/> Không bao giờ |

Trong quá trình làm việc, khi hết bán thành phẩm, anh/chị làm cách nào để thông báo cho người phục vụ biết?

Câu 15: Trong quá trình làm việc, tần xuất anh/chị vệ sinh bàn làm việc là:

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 lần/tuần | <input type="checkbox"/> 3 lần/tuần |
| <input type="checkbox"/> 2 lần/tuần | <input type="checkbox"/> Đáp án khác |

Câu 16: Trong quá trình làm việc, khi máy móc bị hỏng, anh chị sẽ:

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Tự sửa với hỏng hóc nhỏ và các hỏng hóc lớn do bộ phận chuyên trách sửa |
| <input type="checkbox"/> Tất cả do bộ phận chuyên trách sửa |

Câu 17: Trong quá trình làm việc, anh/chị có thấy công việc thường xuyên bị gián đoạn do sự cố mất điện?

- Luôn luôn
- Thường xuyên
- Thỉnh thoảng
- Không bao giờ

Câu 18: Sau quá trình làm việc anh/chị có gặp khó khăn trong việc thực hiện nhu cầu về nước uống và vệ sinh tại nơi làm việc?

- Có
- Không

Câu 19: Sau quá trình làm việc anh/chị cảm thấy việc vệ sinh nơi làm việc làm việc như thế nào?

- Tốt
- Bình thường
- Không tốt

Câu 20: Theo anh/chị hiện nay Nhà máy có quy định rõ ràng, cụ thể các nhiệm vụ phục vụ ở nơi làm việc của anh/chị không?

- Có
- Không

Nếu Nhà máy có quy định, theo anh/chị những quy định đó thể hiện bằng hình thức nào?

- Bảng văn bản
- Qua phổ biến bằng miệng
- Khác

Câu 21: Trong quá trình làm việc, theo anh/chị mức độ bụi tại nơi làm việc là:

- Rất cao
- Cao
- Bình thường
- Thấp

Câu 22: Trong khi làm việc, tần suất anh/chị đeo khẩu trang là:

- Luôn luôn
- Thỉnh thoảng
- Hiếm khi
- Không bao giờ

Câu 23: Thời gian anh chị đã làm việc tại công ty là:

- < 1 năm
- Từ 1 - 2 năm
- Từ 3 - 4 năm
- > 4 năm

KẾT QUẢ SỐ LIỆU THÔ CỦA PHIẾU ĐIỀU TRA

Số phiếu phát ra: 70 thu về 70

Số phiếu hợp lệ: 70

Số phiếu không hợp lệ: 0

Câu 1: Hiện tại, anh/chị thường xuyên làm việc tại bộ phận nào?

- Hành chính, phục vụ (15/70)
- Bộ phận in (20/70)
- Bộ phận KCS (20/70)
- Bộ phận hoàn thiện (15/70)

Câu 2: Để hoàn thành công việc của anh/chị hiện nay được tốt hơn.

Theo anh/chị có cần trang bị thêm **công cụ** gì không (như kéo, tua vít, xít bụi...)

- Có (5/70)

Kê tên tua vít, xít bụi, giá đồ ở bộ phận xưởng cơ điện.

- Không (65/70)

Câu 3: Để hoàn thành công việc của anh/chị được phân công hiện nay.

Theo anh/chị có loại **máy móc, thiết bị** nào ít được sử dụng không?

- Có (15/70)

Máy in tài liệu một mặt

- Không (65/70)

Câu 4: Để hoàn thành công việc hiện tại của anh/chị được tốt thì anh/chị thường xuyên làm việc trong tư thế nào?

- Đứng (10/70)
- Vừa đứng, vừa ngồi (20/70)
- Ngồi (30/70)
- Khác (cho biết cụ thể) (10/70)

Đứng, với, ngồi, cúi khom lưng

Câu 5: Nếu công việc của anh/chị phải ngồi hoặc vừa đứng, vừa ngồi để làm việc. Cảm nhận của anh/chị về ghế ngồi do công ty trang bị cho anh/chị hiện nay như thế nào?

- Thoải mái (40/50)
- Không thoải mái (5/50)
- Bình thường (5/50)
- Khó chịu (0/50)

Câu 6: Nếu ghế ngồi không thoải mái hoặc khó chịu, theo anh/chị là do:

- Ghế thấp (0/50)
- Ghế không có đệm (0/50)
- Ghế cao (5/50)
- Lý do khác (0/50)

Câu 7: Anh/ chị thấy động tác đẩy bán thành phẩm xuống bàn đựng bán thành phẩm như thế nào?

- Thoải mái (35/55)
- Không thoải mái (7/55)
- Bình thường (8/55)
- Khó chịu (0/35)

Động tác đó không thoải mái hoặc khó chịu do:

- Bàn đựng thành phẩm không phù hợp chiều cao (4/55)
- Bàn đựng thành phẩm không thuận tay (3/55)(thuận tay trái...)
- Lý do khác (0/55)

Câu 8: Trong quá trình làm việc, anh chị thấy việc bố trí các công đoạn hoàn thành sản phẩm như thế nào?

- Theo đường đi của bán thành phẩm (50/55)
- Không theo đường đi của bán thành phẩm (5/55) (có công đoạn không được thuận)

Câu 9: Trong quá trình làm việc, anh/chị có được Nhà máy quy định nơi làm việc nhất định không?

- Có (65/70)
- Không (5/70)

Câu 10: Trong quá trình làm việc, anh/chị có được quy định vị trí cố định để công cụ không?

- Có (20/70)
- (Không 50/70)

Câu 11: Để hoàn thành công việc của mình, khi cần đến một công cụ nào đó, anh/chị sẽ:

- Lấy được ngay (34/70)
- Đi tìm (12/70) (đôi khi phải đi tìm do đã cho người khác mượn....)
- Đi mượn (24/70) (khu giao nhận do phải nhờ máy đếm, xe kích, Khu vực in phải mượn lồng, kệ, xe kích...)

Câu 12: Khi hoàn thành thao tác có sử dụng dây buộc, anh/chị sẽ đặt dây tại vị trí:

- Góc bàn bên phải (30/35)
- Góc bàn bên trái (5/35)
- Móc trên vách cabin (0/35)
- Vị trí khác (0/35)

Câu 13: Trong quá trình làm việc, anh/chị thấy mức độ dễ thấy, dễ lấy các công cụ tại nơi làm việc như thế nào?

- Dễ dàng (9/70)
- Bình thường (53/70)
- Không dễ dàng (8/70)
- Rất khó (0/70)

Câu 14: Trong quá trình làm việc, anh/chị có phải thường xuyên đi lấy bán thành phẩm không?

- Có (5/55)
- Không (50/55)

Nếu không phải thường xuyên đi lấy bán thành phẩm thì:

Trong quá trình làm việc, anh/chị có thường xuyên phải đợi bán thành phẩm không?

- Luôn luôn (0/20)
- Thường xuyên (4/20)
- Thỉnh thoảng 6/20
- Không bao giờ (10/20)

Trong quá trình làm việc, khi hết bán thành phẩm, anh/chị làm cách nào để thông báo cho người phục vụ biết?

Gọi bằng miệng, điện thoại nội bộ

Câu 15: Trong quá trình làm việc, tần suất anh/chị vệ sinh bàn làm việc là:

- 1 lần/tuần (41/70)
- 2 lần/tuần(20/70)
- 3 lần/tuần(0/70)
- Đáp án khác (9/70)

Câu 16: Trong quá trình làm việc, khi máy móc bị hỏng, anh chị sẽ:

- Tự sửa với hỏng hóc nhỏ và các hỏng hóc lớn do bộ phận chuyên trách sửa (70/70)
- Tất cả do bộ phận chuyên trách sửa (0/70)

Câu 17: Trong quá trình làm việc, anh/chị có thấy công việc thường xuyên bị gián đoạn do sự cố mất điện?

- Luôn luôn (0/70)
- Thường xuyên 0/70
- Thỉnh thoảng (70/70)
- Không bao giờ (0/70)

Câu 18: Sau quá trình làm việc tại công ty, anh/chị có gặp khó khăn trong việc thực hiện nhu cầu về nước uống và vệ sinh tại nơi làm việc?

- Có (5/70)
- Không (65/70)

Câu 19: Sau quá trình làm việc tại công ty, anh/chị cảm thấy việc vệ sinh nơi làm việc làm việc như thế nào?

- Tốt (24/70)
- Bình thường (33/70)
- Không tốt (13/70)

Câu 20: Theo anh/chị hiện nay Nhà máy có quy định rõ ràng, cụ thể các nhiệm vụ phục vụ ở nơi làm việc của anh/chị không?

- Có (60/70) (bản MTCV)
- Không (10/70)

Nếu có quy định, theo anh/chị những quy định đó thể hiện bằng hình thức nào?

- Bảng văn bản (50/70)
- Qua phổ biến bằng miệng (20/70)
- Khác (0/70)

Câu 21: Trong quá trình làm việc, theo anh/chị mức độ bụi tại nơi làm việc là:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Rất cao (2/70) | <input type="checkbox"/> Bình thường (10/70) |
| <input type="checkbox"/> Cao (5/70) | <input type="checkbox"/> Thấp (53/70) |

Câu 22: Trong khi làm việc, tần suất anh/chị đeo khẩu trang là:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Luôn luôn (30/70) | <input type="checkbox"/> Hiếm khi (5/70) |
| <input type="checkbox"/> Thỉnh thoảng (20/70) | <input type="checkbox"/> Không bao giờ (15/70) |

Câu 23: Thời gian anh chị đã làm việc tại Nhà máy là:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> < 1 năm (0/70) | <input type="checkbox"/> Từ 3 - 4 năm (25/70) |
| <input type="checkbox"/> Từ 1 - 2 năm (17/70) | <input type="checkbox"/> > 4 năm (28/70) |