

# **BÁO CÁO TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC**

**Đề tài:**

***Hoàn thiện công tác phân công, hiệp tác lao động ở bộ phận Nhà phòng và Nhà hàng - Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên.***

***Đỗ Khánh Vân – QTNL Khoá 7***

# MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU .....	2
CHƯƠNG I: VAI TRÒ, SỰ CẦN THIẾT PHÂN CÔNG, HIỆP TÁC LAO ĐỘNG TRONG CÁC DOANH NGHIỆP .....	5
I. Khái niệm và phân loại.....	5
II. Các hình thức phân công, hiệp tác lao động trong doanh nghiệp .....	7
III. Các nhân tố ảnh hưởng .....	19
IV. Ý nghĩa, sự cần thiết .....	21
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG PHÂN CÔNG, HIỆP TÁC LAO ĐỘNG Ở BỘ PHẬN NHÀ PHÒNG VÀ NHÀ HÀNG – CÔNG TY KHÁCH SẠN DU LỊCH KIM LIÊN.....	24
I. Đặc điểm của bộ phận Nhà phòng và Nhà hàng .....	24
II. Phân tích thực trạng Phân công lao động ở bộ phận Phục vụ phòng và Nhà hàng.....	31
III. Phân tích thực trạng Hiệp tác lao động ở bộ phận Nhà phòng và Nhà hàng.....	54
IV. Các nhân tố ảnh hưởng .....	65
V. Những tồn tại và nguyên nhân .....	68
CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN PHÂN CÔNG, HIỆP TÁC LAO ĐỘNG Ở BỘ PHẬN NHÀ PHÒNG VÀ NHÀ HÀNG - CÔNG TY KHÁCH SẠN DU LỊCH KIM LIÊN .....	78
I. Phương hướng phát triển trong thời gian tới .....	78
II. Một số giải pháp chung: .....	79
III. Một số giải pháp riêng .....	80
KẾT LUẬN.....	90
TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	92

## LỜI NÓI ĐẦU

Xã hội ngày một phát triển, chất lượng cuộc sống ngày càng nâng cao. Mong muốn của con người không chỉ dừng lại ở những nhu cầu cơ bản như ăn, mặc, ở... mà thêm vào đó những nhu cầu mới về một cuộc sống hoàn thiện hơn xuất hiện và không ngừng phát triển, trong đó có nhu cầu về giải trí, du lịch. Và sự phát triển của ngành du lịch trên toàn thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng như là một sự tất yếu, yêu cầu của khách quan.

Không ngừng đi lên trong suốt hơn 45 năm hình thành và phát triển, Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên đã trở thành thương hiệu về dịch vụ du lịch không chỉ của Thủ đô Hà Nội mà còn của cả nước. Trải qua biết bao thăng trầm lịch sử của đất nước: khi còn trong thời kỳ chiến tranh cho đến những ngày hòa bình được lập lại, từ thời kỳ hoạt động theo cơ chế kinh tế tập trung quan liêu bao cấp chuyển sang nền kinh tế thị trường, Công ty đã vượt qua bao nhiêu khó khăn, từng bước đổi mới và phát triển để giờ đây đã là một doanh nghiệp nhà nước tự hạch toán kinh doanh hiệu quả, đang trong quá trình cổ phần hoá và trở thành một trong những con chim đầu đàn của ngành du lịch Việt Nam.

Hiện nay, Công ty đang cung cấp nhiều dịch vụ có chất lượng cao, giá cả hợp lý cho du khách trong nước và quốc tế như: phòng ở, ăn uống, lễ hành... Trong đó, dịch vụ lưu trú (khách sạn), ăn uống (Nhà hàng) là hai trong những sản phẩm chính, truyền thống. Hàng năm, doanh thu của những sản phẩm này đóng góp một phần lớn vào kết quả kinh doanh chung của Công ty. Chính vì vậy, em đã chọn bộ phận Nhà phòng và Nhà hàng tại Công ty để viết Chuyên đề thực tập tốt nghiệp.

Trong quá trình được học tại trường, em cảm thấy rất thích môn Tổ chức lao động khoa học. Toàn bộ chương trình đã cung cấp cho em một hệ thống kiến thức toàn diện liên quan trực tiếp tới chuyên môn quản trị nhân lực, nhất là nội dung về phân công, hiệp tác lao động - nội dung hết sức cơ bản, đưa ra những cơ sở khoa học trong tổ chức sản xuất, tổ chức lao động của mỗi cơ sở, doanh nghiệp. Với ý nghĩa lý

luận và thực tiễn, phân công, hiệp tác lao động đã hình thành nên những bộ máy hoạt động hiệu quả, chặt chẽ, có tính hệ thống và còn có tác dụng chi phối, hoàn thiện các vấn đề khác có liên quan đến tổ chức lao động trong doanh nghiệp.

Sau khi được bố trí thực tập tại Phòng Tổ chức hành chính - Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên, xuất phát từ thực tế tổ chức lao động ở bộ phận Nhà phòng và Nhà hàng, em nhận thấy công tác phân công, hiệp tác lao động tại đây xuất hiện nhiều bất cập như: lỏng lẻo, tùy tiện, chưa được sự quan tâm đúng mức từ các phòng, ban, lãnh đạo Công ty. Trong khi đây là một trong những nguyên nhân liên quan, tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của các bộ phận này nói riêng và toàn Công ty nói chung.

Em tin rằng nếu có những điều chỉnh thích hợp về công tác này ở bộ phận Nhà phòng và Nhà hàng cùng với vị trí, vai trò của hai khối này thì đóng góp trong những con số thể hiện hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty không chỉ dừng lại như hiện nay mà còn tăng trưởng lên rất nhiều. Không chỉ vậy, nó còn góp phần xây dựng một hình ảnh đẹp hơn về phong cách phục vụ, một môi trường làm việc mới.

Với những kiến thức đã được trang bị, em muốn góp một phần nhận thức nhỏ bé của mình, đưa ra một số giải pháp nhằm khắc phục những hạn chế đang phổ biến hiện nay về công tác Phân công, hiệp tác lao động ở bộ phận Nhà phòng và Nhà hàng để ngày một khoa học, hoàn thiện, phù hợp hơn khi chuyển sang hoạt động trong mô hình Công ty Cổ phần.

Chính vì vậy, em xin mạnh dạn chọn đề tài “**Hoàn thiện công tác phân công, hiệp tác lao động ở bộ phận Nhà phòng và Nhà hàng - Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên**”.

Nội dung chuyên đề thực tập tốt nghiệp gồm 3 chương:

***Chương 1: Vai trò, sự cần thiết phân công, hiệp tác lao động trong các doanh nghiệp.***

***Chương 2: Thực trạng phân công, hiệp tác lao động ở Bộ phận Nhà phòng và Nhà hàng - Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên.***

**Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện phân công, hiệp tác lao động ở bộ phận Nhà phòng và Nhà hàng - Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên.**

Để thuận lợi cho việc phân tích thực trạng cũng như đưa ra những giải pháp hoàn thiện cho công tác Phân công, hiệp tác lao động của bộ phận Nhà phòng và Nhà hàng - Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên, em xin đưa ra một số nhận thức của bản thân về cơ sở lý luận nội dung này như sau:

# **CHƯƠNG I: VAI TRÒ, SỰ CẦN THIẾT PHÂN CÔNG, HIỆP TÁC LAO ĐỘNG TRONG CÁC DOANH NGHIỆP**

## **I. KHÁI NIỆM VÀ PHÂN LOẠI**

### **1. Khái niệm**

#### ***1.1. Phân công lao động***

Mỗi nền sản xuất xã hội, ngành, cơ sở, doanh nghiệp khi hình thành, tồn tại, hoạt động và phát triển đều bao gồm một hệ thống rất nhiều các công việc có liên quan chặt chẽ với nhau. Từng người lao động làm việc lại có những nhiệm vụ riêng của mình. Việc phân chia nhiệm vụ này được thực hiện trên cơ sở căn cứ vào hệ thống toàn bộ công việc để phân chia thành một hoặc một số nhiệm vụ cụ thể (với số lượng phù hợp) và giao cho từng chức danh công việc thực hiện. Từ đó, lựa chọn những người có đủ khả năng, năng lực về trình độ chuyên môn kỹ thuật, đặc điểm tâm sinh lý: giới tính, kinh nghiệm... có thể đảm nhận nhiệm vụ tương ứng của chức danh đó. Mỗi chức danh công việc có thể giao cho một người hoặc một nhóm người thực hiện tùy thuộc vào khối lượng và cách phân chia công việc cho từng chức danh. Đó chính là phân công lao động. Có thể nói ngắn gọn là phân chia công việc và giao cho một hoặc một nhóm người thực hiện theo hướng chuyên môn hóa lao động để đạt năng suất, hiệu quả lao động cao.

#### ***1.2. Hiệp tác lao động***

Hiệp tác lao động được hiểu là: Khi đã phân chia nhiệm vụ chung của doanh nghiệp thành những nhiệm vụ cụ thể giao cho người lao động thực hiện thì cũng cần thiết phải sự phối hợp trong công việc, trách nhiệm của những người đảm nhận từng chức danh tham gia trong quá trình lao động của doanh nghiệp về cả không gian, thời gian để đảm bảo hoạt động liên tục, hoàn thành mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Bởi lẽ một nền sản xuất xã hội, ngành, doanh nghiệp có rất nhiều công việc phải làm, các công việc này lại có mối quan hệ chặt chẽ với nhau trong tổng thể mục

tiêu chung. Dù có phân chia và giao cho một hoặc một số người đảm nhận thì mỗi công việc đó vẫn không mất đi mối liên hệ với nhau. Chính vì vậy cần phải phải có sự phối hợp chặt chẽ trên cơ sở quan hệ giữa những người lao động thể hiện ở sự giúp đỡ, cộng tác với nhau, sử dụng sức mạnh tập thể trong quá trình lao động.

Khi đã có phân công lao động thì hiệp tác lao động cũng xuất hiện như một đòi hỏi khách quan và song hành cùng nhau để nhằm tăng năng suất lao động, đạt hiệu quả cao.

## **2. Các loại phân công lao động**

Theo sự phân chia của Các Mác, phân công lao động gồm ba loại thể hiện ở các cấp độ khác nhau nhưng giữa chúng vẫn có mối quan hệ ràng buộc và hỗ trợ lẫn nhau, đó là:

➤ ***Phân công lao động chung (hay phân công lao động trong nội bộ xã hội):*** là phân công lao động trên phạm vi nền sản xuất của cả một xã hội thành những ngành lớn như: công nghiệp, nông nghiệp, dịch vụ...

➤ ***Phân công lao động trong nội bộ ngành (hay phân công lao động đặc thù):*** là từ những ngành đã được phân chia ở phân công lao động chung lại được chia ra thành các loại, chuyên môn nghiệp vụ, bộ phận chuyên môn hoá. Ví dụ: trong ngành nông nghiệp phân chia thành trồng trọt, chăn nuôi...

➤ ***Phân công lao động trong nội bộ xí nghiệp (hay phân công lao động cá biệt):*** là phân công lao động được thực hiện trong phạm vi một cơ sở, doanh nghiệp. Từ hệ thống nhiệm vụ phải hoàn thành, tách riêng các loại hoạt động lao động, phân công công việc giữa các phòng, ban, bộ phận, đơn vị, tổ, đội sản xuất..., giữa các bước công việc trong quá trình lao động.

Ba loại phân công lao động trên có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Phân công lao động cá biệt dựa trên kết quả của phân công lao động chung. Nếu không có phân công lao động chung thì không thể tiến hành phân công lao động đặc thù. Hai loại phân công lao động này lại có tác động chi phối đến phân công lao động cá biệt thể hiện công tác phân công lao động của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào lĩnh vực

hoạt động: công nghiệp chế tạo máy sẽ phân công lao động khác với dịch vụ khách sạn... Như vậy, cả ba loại phân công lao động trên với mối liên hệ mật thiết với nhau “đã tạo ra những điều kiện để phân chia hoạt động những người lao động theo nghề và theo chuyên môn rộng và chuyên môn hẹp”.

Nhưng trong phạm vi chuyên đề thực tập tốt nghiệp này chỉ đi sâu nghiên cứu phân công lao động cá biệt hay phân công lao động trong nội bộ cơ sở doanh nghiệp.

## **II. CÁC HÌNH THỨC PHÂN CÔNG, HIỆP TÁC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP**

### **1. Các hình thức phân công lao động trong doanh nghiệp**

Trong nội bộ cơ sở, doanh nghiệp, phân công lao động được thực hiện theo ba hình thức:

#### ***1.1. Phân công lao động theo chức năng***

Là hình thức phân công lao động trong đó hệ thống công việc của doanh nghiệp được chia nhỏ thành những chức năng lao động nhất định dựa trên cơ sở vị trí, vai trò của từng loại công việc trong cả quá trình sản xuất sản phẩm, dịch vụ.

Căn cứ vào vị trí, vai trò của từng người lao động trong doanh nghiệp mà người lao động được chia ra thành hai nhóm chức năng chính như sau:

➤ **Nhóm chức năng sản xuất:** lại được phân chia thành hai chức năng: chức năng sản xuất chính và chức năng sản xuất phụ.

*Chức năng sản xuất chính:* là những người lao động làm công việc trực tiếp tác động và làm thay đổi hình dạng, kích thước, tính chất lý hóa... của đối tượng lao động tạo ra sản phẩm tại các phân xưởng, tổ đội sản xuất. Những lao động đảm nhận chức năng này được gọi là công nhân chính.

*Chức năng sản xuất phụ:* với vai trò là những người tạo điều kiện thuận lợi nhất cho công nhân chính sản xuất ra sản phẩm. Công việc của họ không trực tiếp làm biến đổi về đối tượng lao động mà làm những công việc như: sửa chữa, bảo dưỡng máy móc, vệ sinh nơi làm việc, vận chuyển nguyên nhiên vật liệu, thành phẩm...Do



đó, xét về vị trí, họ là những người phụ trợ cho những công nhân chính, và được gọi là công nhân phụ.

Một tổ chức doanh nghiệp muốn hoạt động có hiệu quả không thể thiếu đội ngũ lao động quản lý:

➤ **Nhóm chức năng quản lý sản xuất:** do cán bộ, nhân viên quản lý sản xuất thực hiện. Trong nhóm này lại được phân chia thành các chức năng cụ thể hơn, bao gồm:

*Giám đốc:* chịu trách nhiệm chung về hiệu quả hoạt động của đơn vị, bộ phận được giao nhiệm vụ, do các chức danh sau đảm nhận: Tổng giám đốc, Giám đốc, Phó tổng giám đốc, phó giám đốc đối với doanh nghiệp, đối với các phòng ban là trưởng phó phòng, với các tổ sản xuất là những quản đốc, phó quản đốc; các đội trưởng, các đốc công, đội trưởng ở các đội sản xuất.

Không chỉ có những chức danh quản lý chung như ở trên, trong một doanh nghiệp cũng không thể thiếu đội ngũ cán bộ quản lý chuyên trách về các vấn đề chuyên môn nghiệp vụ. Với kiến thức, hiểu biết chuyên sâu về những chức năng nghiệp vụ cụ thể họ có thể là những người trợ giúp đắc lực cho chức năng giám đốc. Bao gồm:

*Quản lý kỹ thuật:* là những lao động chịu trách nhiệm về vấn đề kỹ thuật như: thiết kế, xây dựng quy trình công nghệ, kiểm tra thực hiện quy trình công nghệ. Chức năng này chỉ có thể giao cho những người được đào tạo về chuyên ngành như: kỹ sư, kỹ thuật viên, nhân viên kỹ thuật đảm nhận.

*Quản lý nhân sự - kế toán- kế hoạch:* được giao cho những lao động được đào tạo về chuyên ngành quản trị nhân sự, kế toán, hoạch định, kế hoạch thực hiện. Trách nhiệm chính của chức năng này là các vấn đề có liên quan đến chế độ, chính sách, đời sống, tiền lương... của người lao động (quản trị nhân sự), thực hiện các công việc hạch toán, kế toán các khoản thu chi của đơn vị...(kế toán), lập, tổ chức thực hiện và kiểm tra thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh, vật tư...(kế hoạch).

*Quản lý thông tin:* đảm nhận về mảng thị trường với những công việc cụ thể như: quảng cáo, tuyên truyền giới thiệu sản phẩm... do các cán bộ, nhân viên marketing, nhân viên thị trường thực hiện.

*Quản trị, hành chính, phục vụ:* bao gồm những nhân viên làm nhiệm vụ văn thư, lái xe, vệ sinh, phục vụ các phòng họp, phòng làm việc tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, giám đốc, phó giám đốc....

Mỗi chức năng quản lý vừa nêu trên đều đóng vai trò như những người cố vấn về chuyên môn cho lãnh đạo Công ty, doanh nghiệp trong việc đưa ra các chính sách, quyết định về các vấn đề này.

Phân công lao động theo chức năng đã hình thành nên cơ cấu tổ chức bộ máy hoạt động của doanh nghiệp, hệ thống chức danh của cán bộ công nhân viên theo chức năng có quan hệ theo chiều dọc và chiều ngang.

Phân công lao động theo chức năng được đánh giá là hiệu quả cần hướng tới tăng số lượng người lao động đảm nhận chức năng sản xuất, giảm lao động quản lý sản xuất. Trong đó, cần thiết phải giảm công nhân sản xuất phụ, nhân viên quản trị, phục vụ, hành chính và giữ ở một tỷ lệ hợp lý.

Tuy nhiên tiêu thức đánh giá hiệu quả trên không phải lúc nào cũng hoàn toàn đúng. Bởi còn phải căn cứ vào đặc điểm quy trình công nghệ, mức độ hiện đại của máy móc thiết bị. Ví dụ: nếu một xí nghiệp được trang bị hệ thống máy móc tự động, các hoạt động sản xuất không cần nhiều đến sức lao động của công nhân chính thì tỷ trọng của lao động phục vụ, điều khiển máy móc sẽ nhiều hơn công nhân chính. Lúc này đương nhiên tỷ trọng công nhân chính- phụ này lại là phù hợp, hiệu quả. Số lượng cán bộ công nhân viên cụ thể sẽ phụ thuộc vào quy mô, khối lượng công việc của đơn vị, doanh nghiệp.

Hình thức phân công lao động theo chức năng có ý nghĩa quan trọng. Nó đã chuyên môn hóa lao động hình thành nên những lao động gián tiếp và trực tiếp, chính và phụ để tạo điều kiện thuận lợi nhất về phân công trách nhiệm, tổ chức nơi làm việc, tổ chức phục vụ cho những lao động trực tiếp tham gia sản xuất, tạo ra sản phẩm có

thể chuyên tâm làm việc, giảm thời gian hao phí cho những công việc không đúng chức năng để đạt năng suất lao động cao và chất lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn tốt.

**1.2. Phân công lao động theo tính chất cùng loại của công việc (hay còn gọi là phân công lao động theo nghề):** được định nghĩa trong tập bài giảng Tổ chức lao động - Cao đẳng Lao động xã hội, 2004 như sau: “là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các loại công việc khác nhau theo tính chất của qui trình công nghệ thực hiện chúng”. Ví dụ: ta có thể hình dung từ một chức năng sản xuất chính sẽ gồm rất nhiều công việc mà người lao động phải đảm nhận, từ đó doanh nghiệp tiến hành phân chia nhỏ hơn chức năng này thành những nghề hoặc những bước công việc có độ chuyên môn hóa hẹp hơn nữa và giao cho người lao động thực hiện. Sự phân chia này phải căn cứ trên đặc điểm của công cụ, đối tượng lao động trong quá trình sản xuất có sự tương đồng từ đó hình thành nên một hệ thống các nghề tuy đều phục vụ một quy trình công nghệ nhưng lại có sự độc lập tương đối trong quá trình thao tác thực hiện. Phân công lao động theo nghề dựa trên kết quả của phân công lao động theo chức năng, là cơ sở để hình thành kết cấu công nhân theo nghề.

Phát triển sâu hơn từ hình thức phân công lao động theo chức năng, phân công lao động theo nghề cũng có tác dụng to lớn trong việc phân định rõ trách nhiệm cho người lao động thực hiện công việc, thuận lợi để họ có thể làm quen, hình thành kỹ năng, kỹ xảo trong chuyên môn. Đồng thời bản thân công việc cũng đặt ra những yêu cầu, đòi hỏi đối với người thực hiện chúng về trình độ chuyên môn, hiểu biết, kinh nghiệm... để doanh nghiệp có thể lựa chọn người, bố trí phù hợp nhằm đạt được năng suất lao động cao. Không chỉ vậy, nó còn tiết kiệm chi phí cho doanh nghiệp trong việc rút ngắn thời gian đào tạo và làm quen với công việc mà có thể sử dụng sức lao động của công nhân sớm hơn, giảm thời gian lao động hao phí do không làm đúng chuyên môn, sử dụng hiệu quả lao động. Đồng thời, tạo điều kiện trong trang bị máy móc, thiết bị chuyên dùng, nâng cao trình độ tổ chức lao động, phục vụ nơi làm việc hợp lý, khoa học.

**1.3. Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc (còn gọi là phân công lao động theo bậc):** “là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau tùy theo tính chất phức tạp của nó và sử dụng trình độ lành nghề của người lao động phù hợp với mức độ phức tạp của công việc”- (Tập bài giảng Tổ chức lao động - Cao đẳng Lao động xã hội, 2004).

Hình thức phân công lao động này lại là sự phát triển sâu hơn của hình thức phân công lao động theo nghề. Khi phân công lao động theo nghề thì bản thân công việc đã hình thành những đòi hỏi đối với người lao động thực hiện. Thì ở đây trong phân công lao động theo bậc là sự bố trí, sắp xếp phù hợp giữa mức độ phức tạp của công việc và trình độ lành nghề của người lao động để đạt năng suất lao động cao, tận dụng được khả năng, năng lực của công nhân. Từ đó hình thành nên kết cấu người lao động theo bậc.

Bản thân công việc của mỗi nghề lại được phân chia thành các mức độ phức tạp, khó, dễ khác nhau và được xếp theo bậc, được gọi là cấp bậc kỹ thuật của công việc hoặc bậc công việc. Mỗi bậc lại có đặc điểm riêng về:

- Mức độ phức tạp của quy trình công nghệ.
- Mức độ chính xác về kỹ thuật.
- Mức độ quan trọng khác nhau.

Căn cứ vào các mức độ của những yếu tố nêu trên mà nghề có thể được phân chia thành nhiều bậc có đòi hỏi tăng dần từ bậc 1 đến bậc tối đa. Số bậc của mỗi nghề không giống nhau mà căn cứ vào mức độ phức tạp của công việc và mức độ chênh lệch về độ phức tạp giữa công việc giản đơn nhất đến phức tạp nhất của nghề đó.

Bậc thấp nhất (bậc 1) gồm những công việc đơn giản nhất của mỗi nghề.

Bậc tối đa gồm những công việc phức tạp nhất của mỗi nghề.

Để thực hiện được công việc ở mỗi cấp bậc trên đòi hỏi người lao động cần có những kiến thức, kỹ năng nhất định hay trình độ lành nghề phù hợp với yêu cầu của công việc.

Trình độ lành nghề của người lao động thể hiện ở các mặt:

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

Như vậy, từ tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật (hay cấp bậc công việc) hình thành nên cấp bậc công nhân bao gồm những người lao động có hiểu biết về quá trình công nghệ, thiết bị và kỹ năng lao động, kinh nghiệm sản xuất làm được công việc ở cấp bậc nào đó. Đây là cơ sở phân biệt trình độ lành nghề khác nhau giữa những người lao động trong doanh nghiệp.

Việc phân chia nghề theo bậc nhằm mục đích bố trí phù hợp người lao động làm công việc với khả năng của bản thân, cũng như để đảm bảo công việc được thực hiện một cách hiệu quả. Do đó, số bậc kỹ thuật của công việc sẽ bằng số bậc kỹ thuật của người lao động và tiến hành phân công lao động: công việc giản đơn nhất giao cho người lao động có bậc thấp nhất (bậc 1) và ngược lại công nhân có bậc cao nhất sẽ được bố trí đảm nhận công việc phức tạp nhất.

Chính vì vậy, phân công lao động hợp lý là có sự phù hợp giữa cấp bậc của người lao động với cấp bậc công việc. Nếu phân công người lao động làm công việc có cấp bậc thấp hơn thì sẽ gây ra cảm giác nhàm chán, dễ xuất hiện trạng thái mệt mỏi làm giảm năng suất lao động, mà còn lãng phí trình độ kỹ thuật của người lao động. Ngược lại, nếu cấp bậc công việc cao 2-3 bậc so với cấp bậc của người lao động sẽ tạo ra sự quá sức, để hoàn thành công việc người lao động phải cố gắng rất nhiều, dẫn đến căng thẳng thần kinh, nhanh chóng xuất hiện mệt mỏi làm năng suất lao động không cao. Bên cạnh đó, trả lương cho người lao động theo công việc mà họ đảm nhận sẽ ảnh hưởng đến giá thành sản phẩm mà hiệu quả lại không cao. Do đó, phân công lao động hợp lý nhất là bố trí người lao động làm công việc có cấp bậc cao hơn cấp bậc công nhân 1 bậc. Như vậy, không tạo ra sự quá sức hay nhàm chán cho người lao động mà còn thúc đẩy, kích thích tinh thần học hỏi, nâng cao trình độ tay nghề, trình độ chuyên môn.

Phân công lao động theo bậc là cơ sở quan trọng để bố trí người lao động phù hợp với công việc sử dụng hiệu quả trình độ lành nghề của người lao động mà còn kích thích trí sáng tạo, khả năng phát triển năng lực, hứng thú trong công việc thúc đẩy tăng năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, hạ giá thành sản phẩm. Không chỉ vậy, đây là cơ sở để trả lương cho người lao động theo chế độ lương cấp bậc. Thông qua hệ thống cấp bậc công việc, cấp bậc người lao động mà doanh nghiệp có thể lập các kế hoạch lao động, đào tạo hàng năm để đảm bảo yêu cầu sản xuất kinh doanh.

Thông qua phân công lao động ở cả ba hình thức: theo chức năng, theo nghề, theo bậc mà hình thành nên các chức danh công việc, có sự phân biệt về trình độ lành nghề. Mỗi người lao động đảm nhận một khối lượng công việc nhất định trong tổng thể nhiệm vụ của doanh nghiệp. Nó quy định rõ trách nhiệm công việc của người lao động phải thực hiện, không chông chéo tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình tác nghiệp.

## **2. Các hình thức hiệp tác lao động trong xí nghiệp**

Hiệp tác lao động trong doanh nghiệp, tổ chức được thực hiện cả về không gian và thời gian:

### ***2.1. Hiệp tác lao động về mặt không gian***

Hiệp tác về không gian là hiệp tác lao động theo không gian hay sự phối hợp trong thực hiện công việc giữa những người lao động với nhau ở các bộ phận, đơn vị, tổ đội sản xuất... trong cơ sở, doanh nghiệp.

Hiệp tác về không gian có những hình thức cơ bản sau:

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

Trong phạm vi chuyên đề nghiên cứu này chỉ đi sâu nghiên cứu hình thức hiệp tác lao động thứ 3: Hiệp tác lao động giữa những người lao động với nhau trong tổ sản xuất. Trước khi đi sâu tìm hiểu về hình thức này cần hiểu rõ thế nào là tổ sản xuất:

Tổ sản xuất là một hình thức lao động tập thể phổ biến nhất trong sản xuất, đó là một tập thể lao động gồm tập hợp một số người lao động có thể là cùng nghề hoặc khác nghề cùng thực hiện một nhiệm vụ sản xuất trên cơ sở phối hợp hoạt động và hiệp tác với nhau một cách chặt chẽ.

Đối với tổ chức sản xuất của cơ sở hoặc doanh nghiệp, tổ sản xuất có vai trò quan trọng vì đó là nhân tố giúp doanh nghiệp đảm bảo thực hiện hoàn thành kế hoạch sản xuất đồng thời là điều kiện để người lao động thực hiện hoạt động hiệp tác tương trợ trong sản xuất, kèm cặp nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ đồng thời có thể tham gia vào hoạt động quản lý doanh nghiệp.

Hiện nay, trong doanh nghiệp có thể tồn tại các hình thức Tổ sản xuất như sau:

➤ *Thứ nhất*, Tổ sản xuất chuyên môn hoá: đây là tổ sản xuất mà trong đó gồm những người lao động có cùng một nghề, cùng tiến hành những công việc có quy trình công nghệ cơ bản giống nhau. Hình thức tổ sản xuất này thường được áp dụng trong các dây chuyền sản xuất như may mặc, dây da... Ưu điểm của loại hình tổ sản xuất này là đảm bảo được sự kèm cặp, tương trợ lẫn nhau trong sản xuất và thuận lợi cho quản lý về hành chính và kỹ thuật. Hạn chế là làm cho người lao động thu hẹp diện hiểu biết nghề nghiệp, dễ dẫn đến đơn điệu và nhàm chán trong quá trình thực hiện công việc.

➤ *Thứ hai*, Tổ sản xuất tổng hợp: đây là tổ sản xuất mà trong đó có nhiều người lao động có nhiều nghề khác nhau nhưng cùng phối hợp thực hiện những công việc của một quá trình sản xuất thống nhất. Hình thức tổ sản xuất tổng hợp thường được áp dụng tại các tổ cơ khí, tổ sửa chữa, tổ lắp máy, khai thác, xây dựng... Ưu điểm của hình thức này là, người lao động có thể biết được nhiều nghề trên cơ sở diện hiểu biết về nghề nghiệp tương đối rộng, nội dung công việc phong phú, tăng cường tính hiệp tác trong sản xuất. Hạn chế của hình thức này là khó khăn trong việc phân công lao động, việc quản lý về hành chính và kỹ thuật đôi khi khá phức tạp, quá trình bóc tách công việc rất khó khăn...

➤ *Thứ ba*, Tổ sản xuất theo ca: đây là loại hình là tổ sản xuất mà những người lao động cùng làm việc trong một khoảng thời gian nhất định (thường được gọi là ca làm việc). Ưu điểm của hình thức này là các cá nhân của tổ có thể theo dõi, giúp đỡ nhau thường xuyên hơn, tổ trưởng quản lý công việc của tổ được chặt chẽ hơn. Hạn chế là mất nhiều thời gian bàn giao ca, người lao động có thể không quan tâm tới việc bảo quản máy móc, thiết bị, vật tư...

➤ *Thứ tư*, Tổ sản xuất theo máy: đây là là tổ sản xuất mà trong đó một nhóm người lao động được giao vận hành, bảo quản một hoặc một số máy hoặc một hệ thống máy hoạt động liên tục trong 2 hoặc 3 ca làm việc. Hình thức tổ sản xuất này thường được áp dụng ở các nhà máy dệt, sản xuất lương thực thực phẩm... Ưu điểm của hình thức tổ sản xuất theo máy là tăng tính trách nhiệm của từng người lao động do họ cùng được giao vận hành nên họ có ý thức hơn trong bảo quản, sửa chữa máy móc để hạn chế thời gian máy hỏng đột xuất, nâng cao hiệu suất hoạt động của máy. Trên cơ sở đó tổ có thể đạt được năng suất cao, đảm bảo chất lượng sản phẩm, bàn giao ca được dễ dàng. Hạn chế của hình thức này là việc quản lý người lao động, hội họp sinh hoạt của tổ không được thuận lợi.

Đối với các cơ sở doanh nghiệp có sử dụng hình thức phân công lao động theo tổ đội sản xuất thì dù chọn hình thức tổ sản xuất nào thì cũng cần phải căn cứ vào quy mô, đặc điểm và nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, trình độ trang thiết bị để chọn loại hình tổ sản xuất hợp lý nhất. Một tổ sản xuất không nhất thiết phải có đông người cùng làm việc mà phải bố trí một cách phù hợp để đảm bảo được sự hiệp tác lao động một cách khoa học và hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

## ***2.2. Hiệp tác lao động về mặt thời gian***

Theo Tập bài giảng Tổ chức lao động, Trường Cao đẳng Lao động- Xã hội, 2004 đã đưa ra khái niệm: “Hiệp tác lao động về thời gian là sự tổ chức ca, kíp làm việc trong một ngày đêm hay sự phối hợp hoạt động giữa những người lao động với nhau trong cùng một thời gian nhất định.”



Từ khái niệm trên hiệp tác lao động gồm tất cả các nội dung liên quan đến tổ chức ca, kíp làm việc trong một doanh nghiệp, trước hết là:

*a. Xác định số ca làm việc trong một ngày đêm:*

Căn cứ vào đặc điểm khối lượng công việc phải hoàn thành theo đơn đặt hàng, hay lĩnh vực hoạt động đòi hỏi sự liên tục hay không liên tục doanh nghiệp sẽ tiến hành xác định số ca làm việc trong một ngày đêm. Nếu doanh nghiệp phải hoàn thành gấp rút kịp thời hạn theo đơn đặt hàng nếu chế độ làm việc 2 ca không thể thực hiện được thì có thể bố trí làm việc 3 ca trong một ngày đêm...Hoặc những doanh nghiệp hoạt động dịch vụ khách sạn thì dù khối lượng công việc không nhiều cũng phải tổ chức làm việc 3 ca trong một ngày đêm để luôn luôn có thể đón tiếp khách đến lưu trú cũng như đáp ứng những yêu cầu của khách đang nghỉ tại doanh nghiệp bất kỳ lúc nào.

Trong những trường hợp không cần thiết, doanh nghiệp cần tính toán bố trí ca, kíp làm việc cho người lao động dựa trên khả năng sản xuất trong một ca, công suất máy móc thiết bị để đảm bảo hoàn thành khối lượng công việc được giao mà không làm việc ca 3 để đảm bảo sức khỏe cho người lao động.

*b. Bố trí thời gian ca:*

Thời gian ca là thời gian một ca làm việc bao gồm thời gian bắt đầu, thời gian kết thúc ca, khoảng thời gian làm việc trong mỗi ca, thông thường theo quy định của Nhà nước thời gian ca chế độ là 8 giờ. Ca 1 (ca sáng) từ 6 giờ đến 14 giờ; ca 2 (ca chiều) từ 14 giờ đến 22 giờ; ca 3 (ca đêm) từ 22 giờ đến 6 giờ sáng hôm sau. Giữa mỗi ca có thời gian để người lao động nghỉ ăn trưa.

Giờ đi ca có ảnh hưởng nhiều đến sinh hoạt, sức khỏe và việc sử dụng thời gian lao động của người lao động nên cần phải căn cứ vào tình hình đặc điểm, sinh hoạt của người lao động để quy định cho hợp lý, cố gắng bố trí giảm được số giờ hao phí vô ích ảnh hưởng đến nâng cao năng suất lao động.

Ngoài cách bố trí ca và thời gian ca trên, tùy theo tính chất công việc, mức độ nặng nhọc, độc hại... của công việc, tùy theo điều kiện cụ thể của mình mà cơ sở,

doanh nghiệp có thể tổ chức, bố trí kíp làm việc theo 3 ca 4 kíp; mỗi kíp làm việc 6 giờ hoặc tổ chức làm việc 3 kíp hoặc tổ chức 1 ca 2 kíp (kíp sáng và kíp chiều) và bố trí thời gian kíp cho phù hợp.

*c. Chế độ đổi ca:*

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

Hiện nay các doanh nghiệp đang áp dụng nhiều cách đổi ca khác nhau:

Đổi ca thuận theo tuần có nghỉ chủ nhật: 6 ngày đổi một lần. Theo chế độ đổi ca này, sau mỗi tuần làm việc người lao động đổi ca, thời gian nghỉ đổi ca: từ ca 1 sang ca 2 là 48 giờ, từ ca 2 sang ca 3 là 48 giờ; từ ca 3 sang ca 1 là 24 giờ.

Đổi ca nghịch theo tuần có nghỉ chủ nhật: 6 ngày đổi một lần. Theo chế độ đổi ca này, sau một tuần làm việc người lao động đổi ca, thời gian nghỉ đổi ca từ ca 3 sang ca 2 là 32 giờ, từ ca 2 sang ca 1 là 32 giờ; từ ca 1 sang ca 3 là 56 giờ.

Chế độ đổi ca liên tục không nghỉ chủ nhật: Những cơ sở, doanh nghiệp do yêu cầu sản xuất liên tục thường được áp dụng chế độ đổi ca này. Để có thể làm việc được liên tục mà vẫn có thể nghỉ được thì cách làm như sau: có 6 tổ làm việc 3 ca thì thêm 1 tổ nữa để bố trí thay nhau nghỉ. Trong chế độ đổi ca này người lao động không được nghỉ vào ngày chủ nhật mà phải luân phiên nhau nghỉ vào những ngày khác nhau trong tuần. Một tuần làm việc ở ca 1 chuyển sang ca 2 được nghỉ 48 giờ, ca 2 sang ca 3 nghỉ 48 giờ, ca 3 sang ca 1 nghỉ 24 giờ.

Trong thực tế sản xuất ngoài một số chế độ đổi ca chủ yếu trên, các cơ sở, doanh nghiệp có thể áp dụng chế độ đổi ca 3 ngày hoặc 2 ngày một lần nhằm khắc phục hiện tượng mệt mỏi do phải làm việc ca 3 nhiều ngày liền.

Đối với các cơ sở, doanh nghiệp thực hiện chế độ tuần làm việc 40 giờ, cơ sở, doanh nghiệp phải căn cứ vào tính chất sản xuất, đặc điểm cụ thể của mình để áp dụng các chế độ đổi ca thuận và nghịch có nghỉ chủ nhật (không nghỉ hàng tuần) cho phù hợp để đem lại hiệu quả sản xuất, công tác cao.

Như vậy, ta thấy có nhiều chế độ đổi ca khác nhau, khi lựa chọn chế độ đổi ca phải cố gắng đạt tới chỗ sử dụng hợp lý nhất sức lao động và thiết bị sản xuất, phối hợp chặt chẽ về thời gian, đảm bảo hoàn thành công tác một cách nhịp nhàng, liên tục, tạo điều kiện nghỉ ngơi cần thiết cho người lao động.

Nếu các cơ sở, doanh nghiệp tổ chức kíp làm việc thì các chế độ đổi kíp áp dụng tương tự như các chế độ đổi ca.

*d. Tổ chức làm ca đêm:*

Đối với một số cơ sở doanh nghiệp, do yêu cầu của lĩnh vực hoạt động (y tế...) hay khối lượng công việc phải hoàn thành theo kế hoạch mà cần thiết phải bố trí làm ca đêm. Làm việc vào thời gian này, con người đã hoạt động trái với sinh lý của cơ thể do đó dễ xuất hiện tình trạng mệt mỏi, cảm giác buồn ngủ, thiếu minh mẫn có thể dẫn đến những thao tác làm việc không chính xác, giảm năng suất lao động, chất lượng sản phẩm và thậm chí gây tai nạn lao động. Làm ca đêm cũng ảnh hưởng lớn đến sức khỏe của người lao động, nhất là phải làm trong một thời gian dài sẽ làm đảo lộn đến chu kỳ sinh học của bản thân.

Vì vậy, tổ chức làm ca đêm cần được doanh nghiệp, cơ sở áp dụng quan tâm: về điều kiện làm việc đảm bảo thuận lợi nhất để người lao động có hứng thú làm việc, cũng như các điều kiện về nghỉ ngơi: nơi nghỉ, ngủ, suất ăn giữa ca để người lao động có thể giảm bớt tình trạng mệt mỏi.

Người lao động làm việc ca đêm phải được trả lương cao hơn những lao động làm việc vào ban ngày để đảm bảo bù đắp hao phí sức lao động. Các doanh nghiệp có thể áp dụng mức lương làm đêm hoặc phụ cấp làm đêm để đảm bảo quyền lợi chính đáng của người lao động.

Trong tổ chức ca làm việc, để hoạt động nhịp nhàng, liên tục, cần thiết thực hiện chế độ giao ca gối đầu, tức là những người làm việc ca sau đến sớm 10 phút để nhận bàn giao công việc từ lao động của ca trước. Nếu có các vấn đề phát sinh trong ca trước, người nhận ca sau có thể biết và kịp thời giải quyết.

Tổ chức ca làm việc là một nội dung quan trọng, hết sức cơ bản trong hiệp tác lao động nói riêng và tổ chức lao động trong doanh nghiệp nói chung. Tổ chức ca làm việc hợp lý, không chỉ nhằm tăng năng suất lao động, hoàn thành kế hoạch, nhiệm vụ được giao, tiết kiệm lao động, trang thiết bị máy móc và sử dụng hết công suất thiết bị, công cụ lao động mà còn nhằm đảm bảo sức lao động làm việc lâu dài cho người lao động. Thông qua đó có thể lập được kế hoạch lao động khoa học, chính xác, sử dụng đúng và đủ số lao động cần thiết phục vụ sản xuất để từ đó có các biện pháp về nhân sự thích hợp.

### III. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG

Phân công và hiệp tác lao động tuy là những nội dung cơ bản, chi phối toàn bộ những nội dung còn lại của tổ chức lao động khoa học trong cơ sở, doanh nghiệp. Nhưng chính phân công, hiệp tác lao động cũng chịu sự ảnh hưởng, tác động của nhiều nhân tố, trong đó có những yếu tố sau:

#### 1. Đặc thù công việc

Những đặc điểm riêng của mỗi công việc, lĩnh vực hoạt động có ảnh hưởng rất lớn đến công tác phân công, hiệp tác lao động của đơn vị, cơ sở.

➤ **Mức độ phức tạp:** Mỗi công việc có mức độ phức tạp, quy trình thực hiện, quy trình công nghệ khác nhau. Có những công việc có tính chất phức tạp cao, phải trải qua nhiều bước công việc cần thiết, có thể phân chia và giao cho một hoặc một số người chịu trách nhiệm thực hiện. Và bản thân người lao động muốn hoàn thành được những công việc đó cũng đòi hỏi về sự hiểu biết và trình độ lành nghề nhất định. Nhưng có những công việc có tính chất giản đơn, nếu phân chia nhỏ thành một hoặc một số bước công việc và giao cho người lao động thực hiện thì không hợp lý, “vụn vặt”. Chính vì vậy, với mức độ phức tạp của công việc khác nhau thì việc phân công lao động cũng sẽ khác nhau. Có công việc có thể chia nhỏ quy trình thực hiện và giao cho nhiều người nhưng có công việc lại chỉ có thể giao cho người lao động thực hiện một cách trọn vẹn.

➤ **Quy trình công nghệ, đặc điểm sản xuất:** Mỗi nghề, công việc lại có kỹ thuật, công nghệ sản xuất, công cụ lao động riêng. Những xí nghiệp hoạt động sản xuất công nghiệp sẽ phụ thuộc nhiều vào thiết bị máy móc, trình độ cơ khí hóa, tự động hóa trong sản xuất thì phương pháp phân công và hiệp tác lao động sẽ được bố trí trên cơ sở vị trí, máy móc thiết bị, đối tượng lao động... trong quá trình sản xuất. Nhưng trong một số doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ thì hoạt động của tổ chức phụ thuộc vào sức lao động của con người là chủ yếu do đó sẽ có cách bố trí lao động làm việc phối hợp không dựa trên máy móc thiết bị mà theo vị trí, vai trò...

➤ **Lĩnh vực hoạt động:** Do đặc thù ngành hoạt động đòi hỏi tính liên tục, hoàn thành kế hoạch... mà có những công việc có thể bố trí cho người lao động nghỉ các ngày cố định trong tuần nhưng cũng có công việc lại không thể bố trí như vậy...

Không chỉ sự khác biệt giữa các cơ sở, doanh nghiệp mới tác động đến công tác phân công, hiệp tác lao động mà bản thân từng nghề, công việc trong một doanh nghiệp với những đặc trưng riêng của mình cũng ảnh hưởng đến công tác này như: giữa lao động gián tiếp và trực tiếp trong một doanh nghiệp: lao động trực tiếp có thể bố trí lao động làm việc theo ca (2 đến 3 ca trong một ngày) và liên tục 7 ngày/tuần nhưng nhân viên gián tiếp chỉ cần đi làm theo giờ hành chính, tuần làm việc 5 ngày.

## **2. Khối lượng công việc và hệ thống mức lao động**

Khối lượng công việc thực tế cũng có tác động đến số lượng nhân viên được phân công hàng ngày cũng như định biên số lượng lao động hợp đồng cần thiết để đáp ứng công việc. Khối lượng công việc nhiều yêu cầu số lượng lao động nhiều, số ca làm việc tăng lên và ngược lại.

Căn cứ để huy động số lượng nhân viên là hệ thống mức lao động. Mức lao động giao cho người lao động phải là “mức trung bình tiên tiến, có căn cứ thực tế sản xuất của cơ sở và điều kiện làm việc của người lao động, có tính toán khoa học và có tác dụng kích thích không ngừng tăng năng suất lao động”- (Tập bài giảng Tổ chức lao động - Trường Cao đẳng Lao động - Xã hội, năm 2004). Mức lao động không đảm

bảo các tiêu chuẩn trên sẽ dẫn đến việc sử dụng và phân công lao động không hợp lý, lãng phí nhân lực.

#### **IV. Ý NGHĨA, SỰ CẦN THIẾT**

##### **1. Ý nghĩa, sự cần thiết**

Ý nghĩa của phân công và hiệp tác lao động như đã thấy ở các phần trên: Là cơ sở để hình thành một cơ cấu lao động trong doanh nghiệp, tổ chức theo chức năng, theo nghề và theo bậc.

Phân công lao động hướng đến chuyên môn hóa lao động, tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động thực hiện tốt nhất nhiệm vụ được giao. Hiệp tác lao động là sự phối hợp của những người lao động làm ở các vị trí, vai trò, nghề,... khác nhau về cả không gian và thời gian. Để tất cả những người lao động trong doanh nghiệp ai cũng có nhiệm vụ riêng của bản thân nhưng vẫn có mối liên hệ chặt chẽ với nhau trong hoạt động của cả một tổ chức thống nhất.

Thông qua quá trình tiến hành phân công và hiệp tác lao động có thể thấy được những thiếu sót, khiếm khuyết trong tổ chức lao động như: tổ chức nơi làm việc, tổ chức phục vụ, mức lao động, kỷ luật lao động, hệ thống trả lương... để từ đó khắc phục cho phù hợp hơn. Hiệp tác lao động về thời gian cũng tác động đến thời gian làm việc, nghỉ ngơi của người lao động, đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng chế độ làm việc khoa học và hợp lý... Chính vì vậy, phân công và hiệp tác lao động chính là nội dung cơ bản nhất của tổ chức lao động và chi phối tất cả những nội dung còn lại của Tổ chức lao động khoa học.

##### ***1.1. Phân công lao động***

Phân công lao động hợp lý có ý nghĩa quan trọng, tạo nên một cơ cấu lao động làm việc thống nhất, chặt chẽ và đạt hiệu quả, năng suất lao động cao. Người lao động chỉ chú tâm thực hiện vào nhiệm vụ được chuyên môn hóa, không phải mất thời gian làm những công việc phụ, có thể dễ dàng làm quen với công việc, hình thành kỹ năng, kỹ xảo và phát huy hết khả năng, năng lực của người lao động trong thực hiện công việc. Những công việc phụ, phục vụ đã có một đội ngũ công nhân phụ thực hiện đảm

bảo cho hệ thống máy móc luôn hoạt động tốt, giảm thời gian lãng phí do trục trặc thiết bị. Thông qua đó có thể trang bị công cụ lao động chuyên dùng và bản thân người lao động ở mỗi vị trí máy móc đều có thể sử dụng đúng quy cách, đảm bảo an toàn.

### **1.2. Hiệp tác lao động**

Hiệp tác lao động thực chất là sử dụng sức mạnh của tập thể lao động. Nhưng sức mạnh đó phải là của một khối thống nhất, chặt chẽ. Mà hoạt động theo tập thể sẽ hiệu quả hơn là những cá nhân làm việc đơn lẻ.

Hiệp tác lao động tốt là cơ sở phản ánh hiệu quả của phân công lao động. Hiệp tác lao động không hiệu quả thì phân công lao động dù khoa học đến đâu cũng không thể đem lại năng suất lao động cao. Bên cạnh đó hiệp tác lao động còn tạo ra cho người lao động mối quan hệ giữa con người và con người trong môi trường làm việc, bầu không khí tập thể, hình thành những phong trào thi đua trong tập thể kích thích ý thức tự giác, khả năng làm việc của người lao động.

### **2. Mối quan hệ giữa phân công và hiệp tác lao động**

Như đã nêu ở phần khái niệm, có phân công lao động tất yếu cần phải có hiệp tác lao động. Có sự phân chia công việc để thuận lợi cho người lao động thực hiện, thao tác nhưng cũng cần phải có sự phối hợp, liên hệ chặt chẽ giữa họ để cùng hướng về mục tiêu, nhiệm vụ chung. Chính vì vậy, có thể khẳng định rằng: “Phân công lao động và hiệp tác lao động trong cơ sở, doanh nghiệp tuy có nội dung cụ thể khác nhau nhưng có mối quan hệ trực tiếp gắn bó hữu cơ với nhau và tác động qua lại, củng cố và thúc đẩy nhau một cách biện chứng.”- (Tập bài giảng Tổ chức lao động - Trường Cao đẳng Lao động - Xã hội, năm 2004) cho thấy mối quan hệ khăng khít giữa phân công và hiệp tác lao động.

Căn cứ vào phân công lao động mới có thể xây dựng được các hình thức hiệp tác lao động hợp lý, hiệu quả. Phân công lao động khoa học, hợp lý lại là tiền đề để hiệp tác lao động chặt chẽ. Và bản thân hiệp tác lao động sẽ xuất hiện những vấn đề

đòi hỏi phải hoàn thiện hơn nữa phân công lao động. Do đó, hiệp tác lao động vừa là kết quả của phân công lao động lại vừa tác động hoàn thiện phân công lao động.

Mối quan hệ giữa phân công, hiệp tác lao động là mối quan hệ tác động hai chiều: “Phân công lao động càng sâu, hiệp tác lao động càng rộng, càng có nhiều người lao động và nhiều dạng lao động thì càng cần thiết phải có hiệp tác lao động hay bản thân những người thực hiện càng phải hợp nhất sự cố gắng của mình nhiều hơn để đạt mục đích chung một cách có kế hoạch.” - (Tập bài giảng Tổ chức lao động - Trường Cao đẳng Lao động - Xã hội, năm 2004). Chính vì vậy, phân công, hiệp tác lao động luôn đi đôi với nhau, nhắc đến phân công không thể không xem xét tới hiệp tác lao động và ngược lại.



## **CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG PHÂN CÔNG, HIỆP TÁC LAO ĐỘNG Ở BỘ PHẬN NHÀ PHÒNG VÀ NHÀ HÀNG – CÔNG TY KHÁCH SẠN DU LỊCH KIM LIÊN**

### **I. ĐẶC ĐIỂM CỦA BỘ PHẬN NHÀ PHÒNG VÀ NHÀ HÀNG**

#### **1. Giới thiệu chung**

Từ những ngày đầu thành lập đến nay dịch vụ lưu trú và dịch vụ ăn uống vẫn được coi là hai hoạt động chính của Công ty. Vì vậy, Bộ phận Nhà phòng và Nhà hàng là hai trong số những đơn vị được hình thành lâu nhất ở đây.

Đặc điểm đặc trưng của dịch vụ phòng ở của Công ty là được xây dựng thành 9 khu nhà từ 4 đến 5 tầng được gọi là các Nhà phòng. Bộ phận Nhà phòng được chia trực thuộc 2 khách sạn: Khách sạn Kim Liên 1 và Khách sạn Kim Liên 2. Nhà phòng 1,2,3,5,6 thuộc Khách sạn Kim Liên 2. Nhà phòng 4,4A,8,9 chịu sự quản lý của Khách sạn Kim Liên 1.

Mỗi Nhà phòng có những trang bị thiết bị khác nhau do đó chất lượng phòng cũng có sự khác biệt. Các phòng ở thuộc nhà 1,2 đạt tiêu chuẩn 2 sao với mức giá bình dân phục vụ khách nội địa. Nhà phòng số 8, 4A được đánh giá chất lượng tương đương 4 sao, các nhà còn lại được xếp hạng 3 sao ngoài phục vụ khách trong nước, đây cũng là sự lựa chọn của nhiều khách quốc tế.

Có thể nói quy mô dịch vụ lưu trú của Công ty là lớn. Số lượng phòng mỗi nhà có thể nói như một khách sạn tư nhân được thể hiện ở Biểu 1. Nhà nhỏ nhất cũng có tới 30 phòng, có những nhà số lượng phòng gấp đôi như vậy như Nhà phòng 1, 9.

Bộ phận Nhà hàng với quy mô cũng không kém, gồm 7 Cửa hàng: Hoa sen 1, 2, 3,5,6,7,9 với khả năng phục vụ có thể lên đến 5000- 6000 khách ăn trong một ngày. Trong đó, Hoa sen 3,5 chuyên phục vụ cơm bình dân cho khách nghỉ tại Công ty.

**Biểu 1: Số lượng phòng tại các Nhà phòng**

TÊN ĐƠN VỊ	TỔNG SỐ PHÒNG	TRONG ĐÓ		
		PHÒNG 2 GIƯỜNG	PHÒNG 3 GIƯỜNG	PHÒNG 4 GIƯỜNG
Nhà phòng số 1	47	47	-	-
Nhà phòng số 2	65	65	-	-
Nhà phòng số 3	31	31	-	-
Nhà phòng số 5	56	56	-	-
Nhà phòng số 6	56	56	-	-
Nhà phòng số 4	47	45	1	1
Nhà phòng số 4A	35	34	1	-
Nhà phòng số 8	38	37	1	-
Nhà phòng số 9	58	55	1	2

*(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)*

Các Nhà hàng còn lại chuyên phục vụ hội nghị, tiệc, đám cưới... Ngoài ra, Hoa sen 9 hiện nay còn là Cửa hàng chuyên phục vụ buffet cho khách.

Do mới được xây dựng và cải tạo lại nên Hoa sen 1, 6 được đánh giá là có quy mô lớn nhất với cơ sở vật chất hạ tầng đẹp trong số các Cửa hàng của Công ty. Do vậy, đây là địa điểm được nhiều khách đặt ăn. Các hoa sen khác có quy mô nhỏ hơn là lựa chọn của những đám cưới, hội nghị với số lượng khách không quá đông.

Khác với bộ phận Nhà phòng, Nhà hàng không chỉ phục vụ khách tại Công ty mà còn nhận thực hiện các hợp đồng lưu động (có địa điểm ngoài Công ty) phục vụ buffet cho các hội nghị với số lượng khách có thể lên đến 3000 – 4000 người.

Với những cơ sở vật chất, khả năng phục vụ như vậy, Nhà phòng và Nhà hàng thực sự là hai bộ phận lớn nhất trong Công ty phục vụ được cùng lúc một lượng khách có quy mô lớn.

## **2. Vị trí và vai trò**

Với vai trò là những hoạt động sản xuất kinh doanh chủ đạo, dịch vụ lưu trú và dịch vụ ăn uống đã đóng góp phần lớn vào doanh thu của Công ty.

**Biểu 2 : Tỷ trọng doanh thu của Khách sạn, Nhà hàng trong Tổng doanh thu của Công ty năm 2004-2006**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2004		Năm 2005		Năm 2006	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Tổng doanh thu	Triệu đồng	99.670	100,0	110.220	100,0	121.663	100,0
Doanh thu Khách sạn	Triệu đồng	29.403	29,5	31.964	29,0	36.256	29,8
Doanh thu Nhà hàng	Triệu đồng	27.011	27,1	30.421	27,6	33.214	27,3

*(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)*

Theo số liệu ở bảng trên, doanh thu của Khách sạn, Nhà hàng chiếm 56,6% - 57,1% tổng doanh thu hàng năm của cả Công ty. Trong đó doanh thu của Khách sạn chiếm tỷ trọng nhiều hơn Nhà hàng do công việc của Nhà hàng hoạt động theo mùa vụ nhiều hơn, còn Khách sạn hoạt động gần như thường xuyên quanh năm, ngày tháng.

Qua những số liệu trên là những minh chứng cụ thể về vai trò, vị trí của Bộ phận Khách sạn, Nhà hàng trong Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên.

### **3. Đặc điểm của công việc tại bộ phận Nhà phòng**

#### **3.1. Chức năng**

Bộ phận Nhà phòng là đơn vị trực tiếp sản xuất kinh doanh với chức năng:

Tổ chức đón tiếp và phục vụ khách trong và ngoài nước trong thời gian nghỉ tại khách sạn.

Phối hợp với bộ phận lễ tân theo dõi, quản lý và đưa vào sử dụng nâng công suất cho thuê phòng ở mức cao nhất hợp lý nhất đúng thủ tục cho phép và có hiệu quả chung. Chất lượng phục vụ đảm bảo được thường xuyên.

Đảm bảo an toàn cho khách trong phòng ngủ, bảo vệ tài sản của khách (theo nội quy khách sạn) và của khách sạn trong phạm vi tổ phòng quản lý.

### **3.2. Nhiệm vụ chung**

Chăm lo phục vụ chu đáo sự nghỉ ngơi của khách ở khách sạn: Tổ chức đón khách, làm vệ sinh phòng ngủ và phòng tắm. Thay chăn, gối, ga, màn (nếu có) và khăn các loại cho khách.

Kiểm tra và đảm bảo hoạt động của các trang thiết bị trong phòng.

Tổng vệ sinh có chu kỳ các phòng ngủ trong khách sạn.

Tổ chức quản lý phục vụ đồ uống, minibar cho khách tại phòng ngủ.

Nhận và giao các dịch vụ khác cho khách như giặt là, chuyển báo chí, fax... (nếu có).

Phối hợp với Nhà hàng phục vụ chu đáo kịp thời khi khách có yêu cầu ăn uống hoặc đối tượng khách có phục vụ ăn sáng.

Duy trì phương tiện, biện pháp để bảo vệ an toàn tính mạng, tài sản và sự yên tĩnh cho khách trong phạm vi phòng ngủ.

Như vậy, với những nhiệm vụ và chức năng được giao có thể thấy công việc của bộ phận phục vụ phòng chủ yếu dựa vào sức lao động của con người, ít phụ thuộc vào máy móc, thiết bị. Công việc mang tính chất “công việc nhà”, mức độ phức tạp không cao, người lao động dễ dàng trong làm quen, thực hiện công việc nhưng đòi hỏi sự cẩn thận, tở mỷ, cần cù, chăm chỉ.

### **3.3. Tình hình nhân lực**

Nhìn chung số lượng lao động nhà phòng với khối lượng công việc hiện nay có sự phù hợp tương đối, không nhiều lao động dư thừa. Trong đó lao động nữ, đang trong độ tuổi sinh đẻ chiếm tỷ trọng lớn. Những lao động lớn tuổi đa số đã gần đến tuổi nghỉ chế độ.

**Biểu 4: Cơ cấu lao động theo tuổi của Bộ phận Nhà phòng**

**(Số liệu tháng 10-12/2007)**

Đơn vị	Tổng số lao động (người)	Từ 18-29 tuổi		Từ 30-39 tuổi		Từ 40-49 tuổi		Từ 50-60 tuổi	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%

Nhà 1	14	8	57.14	3	21.43	1	7.14	2	14.29
Nhà 2	17	9	52.94	3	17.65	3	17.65	2	11.76
Nhà 3	13	6	46.15	4	30.77	2	15.38	1	7.69
Nhà 5	19	10	52.63	5	26.32	1	5.26	3	15.79
Nhà 6	19	5	26.32	7	36.84	4	21.05	3	15.79
Nhà 4	16	2	12.50	8	50.00	2	12.50	4	25.00
Nhà 8	13	8	61.54	2	15.38	3	23.08	0	0.00
Nhà 9	17	10	58.82	5	29.41	1	5.88	1	5.88
Nhà 4A	13	9	69.23	3	23.08	1	7.69	0	0.00
<b>Tổng</b>	<b>141</b>	<b>67</b>	<b>47.52</b>	<b>40</b>	<b>28.37</b>	<b>18</b>	<b>12.77</b>	<b>16</b>	<b>11.35</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Công việc mang tính chất việc nhà nên số lượng lao động nữ chiếm tỷ trọng lớn là một điều dễ hiểu. Trong suốt thời gian qua, đặc biệt là khi Công ty có giải quyết chế độ 41 cho những lao động dôi dư khi cơ phân hóa đã thu hút được sự ủng hộ của nhiều lao động lớn tuổi nên hiện nay bộ phận Nhà phòng đang có xu hướng trẻ hóa.

**BIỂU 5: Cơ cấu lao động theo giới của bộ phận Nhà phòng**  
(số liệu tháng 10- 12/2007)

Đơn vị	Tổng số lao động (người)	Trong đó			
		Lao động nam		Lao động nữ	
		Số lượng	%	Số lượng	%
Nhà 1	14	4	28.57	10	71.43
Nhà 2	17	4	23.53	13	76.47
Nhà 3	13	3	23.08	10	76.92
Nhà 5	19	4	21.05	15	78.95
Nhà 6	19	4	21.05	15	78.95
Nhà 4	16	3	18.75	13	81.25
Nhà 8	13	3	23.08	10	76.92
Nhà 9	17	3	17.65	14	82.35
Nhà 4A	13	3	23.08	10	76.92

<b>Tổng</b>	<b>141</b>	<b>31</b>	<b>21.99</b>	<b>110</b>	<b>78.01</b>
-------------	------------	-----------	--------------	------------	--------------

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Theo em cơ cấu lao động về tuổi, giới tính như hiện nay là hoàn toàn hợp lý và đáp ứng được yêu cầu của công việc.

#### **4. Đặc điểm của công việc tại bộ phận Nhà hàng**

##### **4.1. Chức năng**

Cũng là một bộ phận trực tiếp sản xuất kinh doanh phục vụ khách với chức năng:

Phục vụ nhu cầu ăn uống của khách trong và ngoài nước, khách hợp đồng, khách đang nghỉ tại Công ty.

Phối hợp với bộ phận thị trường ký hợp đồng, thực hiện các yêu cầu, mong muốn của khách hàng về dịch vụ ăn uống.

Đảm bảo vệ sinh, an toàn thực phẩm, đảm bảo yêu cầu về chất lượng, số lượng trong chế biến các món ăn, đồ uống cũng như địa điểm phục vụ nhằm tạo ra các dịch vụ ăn uống hoàn thiện nhất.

##### **4.2. Nhiệm vụ chung**

Tổ chức đón khách, cung cấp các món ăn, phục vụ khách tận tình, chuyên nghiệp.

Đảm bảo các yêu cầu về số lượng, chất lượng cũng như an toàn vệ sinh thực phẩm.

Làm vệ sinh khu vực được giao nhiệm vụ phụ trách.

Nhận và thực hiện những hợp đồng, đặt hàng, yêu cầu tại Công ty, lưu động.

Đối với những khách đang nghỉ tại Khách sạn có nhu cầu ăn uống, phục vụ ăn sáng cần phối hợp với Nhà phòng nhằm nắm được số lượng, đối tượng khách để phục vụ chu đáo kịp thời.

Đòi hỏi cao hơn so với công việc phục vụ phòng tại bộ phận Nhà phòng, công việc của bộ phận Nhà hàng cần có trình độ nghiệp vụ, nhất là nhân viên nấu bếp, phục vụ bàn. Đây là những công việc đa dạng, đòi hỏi khả năng, tay nghề cao. Với phục vụ

phòng, người nhân viên chỉ cần làm vệ sinh thật sạch các phòng khách, còn công việc nấu bếp, người công nhân phải biết thực hiện rất nhiều món ăn khác nhau phù hợp khẩu vị chung của mọi khách hàng. Do vậy không phải ai cũng dễ dàng làm quen và thực hiện công việc khi chưa được qua đào tạo.

### 4.3. Tình hình nhân lực

Do lao động trong toàn Công ty nói chung và bộ phận Nhà hàng ngày một trẻ hoá nên đã tạo ra một lực lượng lao động có sức khoẻ tốt, được qua đào tạo chuyên môn nghiệp vụ và có khả năng học hỏi tiếp thu tốt.

**Biểu 8 : Cơ cấu lao động theo tuổi của Bộ phận Nhà hàng**  
(Số liệu tháng 10-12/2007)

Đơn vị	Tổng số lao động (người)	Từ 18-29 tuổi		Từ 30-39 tuổi		Từ 40-49 tuổi		Từ 50-60 tuổi	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Hoa sen 1	47	15	31.91	15	31.91	11	23.40	6	12.77
Hoa sen 2	34	12	35.29	8	23.53	9	26.47	5	14.71
Hoa sen 3	27	10	37.04	11	40.74	2	7.41	4	14.81
Hoa sen 5	28	11	39.29	7	25.00	5	17.86	5	17.86
Hoa sen 6	49	15	30.61	14	28.57	11	22.45	9	18.37
Hoa sen 7	29	12	41.38	8	27.59	4	13.79	5	17.24
Hoa sen 9	33	10	30.30	12	36.36	6	18.18	5	15.15
<b>Tổng</b>	<b>247</b>	<b>85</b>	<b>34.41</b>	<b>75</b>	<b>30.36</b>	<b>48</b>	<b>19.43</b>	<b>39</b>	<b>15.79</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Ngày nay với quan niệm, thái độ của xã hội đối với những công việc nấu ăn, bưng bê không chỉ là những công việc của phụ nữ, nên cũng nhiều nam giới đã tham gia đào tạo và làm những công việc này. Chính vì vậy, lao động ở bộ phận Nhà hàng đông và cân bằng về giới hơn nhưng lao động nữ vẫn chiếm tỷ trọng cao hơn.

Những lao động nam làm nghề nấu bếp, phục vụ bàn cũng rất khéo léo, tinh tế không kém gì những lao động nữ. Đặc biệt một số nhân viên nam nấu bếp có tay nghề cao hơn lao động nữ đảm nhận công việc này.

**Biểu 9: Cơ cấu lao động theo tuổi của Bộ phận Nhà hàng**  
(Số liệu tháng 10-12/2007)

Đơn vị	Tổng số lao động (người)	Trong đó			
		Nam		Nữ	
		Số lượng	%	Số lượng	%
Hoa sen 1	47	19	40.43	28	59.57
Hoa sen 2	34	14	41.18	20	58.82
Hoa sen 3	27	12	44.44	15	55.56
Hoa sen 5	28	13	46.43	15	53.57
Hoa sen 6	49	22	44.90	27	55.10
Hoa sen 7	29	13	44.83	16	55.17
Hoa sen 9	33	14	42.42	19	57.58
<b>Tổng</b>	<b>247</b>	<b>107</b>	<b>43.32</b>	<b>140</b>	<b>56.68</b>

*(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)*

Trên đây là một vài nét chung nhất về đặc điểm nhằm đem đến những cái nhìn tổng quát về hoạt động của hai bộ phận Nhà phòng và Nhà hàng.

## II. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG PHÂN CÔNG LAO ĐỘNG Ở BỘ PHẬN PHỤC VỤ PHÒNG VÀ NHÀ HÀNG

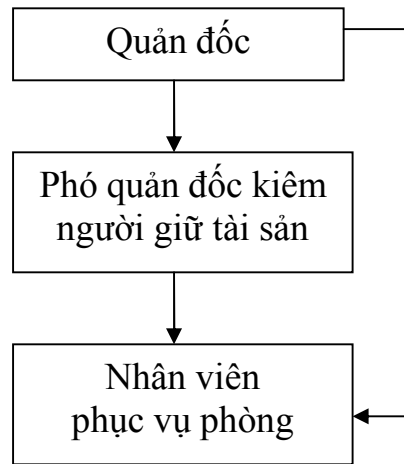
### 1. Bộ phận Nhà phòng:

#### *1.1. Phân công lao động theo chức năng*

Xét theo hình thức phân công lao động theo chức năng, bộ phận Nhà phòng tại Công ty Khách sạn Du lịch Kim Liên gồm các chức danh công việc được thể hiện ở sơ đồ sau:



## Sơ đồ 1: Phân công lao động theo chức năng của bộ phận Nhà phòng



(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Thông qua sơ đồ trên, phân công lao động theo chức năng, vai trò của từng người lao động tham gia vào quá trình sản xuất của bộ phận Nhà phòng gồm: Mỗi Nhà phòng có 01 quản đốc, 01 phó quản đốc, có thể có 01 người giữ tài sản và lao động phục vụ với tổng số lao động được định biên trên cơ sở định mức.

**Quản đốc:** là người trực tiếp sản xuất và chịu trách nhiệm trước Giám đốc điều hành khách sạn mọi công việc ở Nhà phòng mình quản lý. Lãnh đạo tốt công tác tư tưởng, giáo dục chính trị, tổ chức thực hiện và quản lý lao động, tài sản, kỹ thuật nghiệp vụ, kế hoạch sản xuất kinh doanh phục vụ, việc làm, đời sống, phong trào thi đua... của Nhà phòng và có nhiệm vụ báo cáo (hoặc đề xuất) về các hoạt động của Nhà phòng để thực hiện được hoặc những vấn đề xảy ra trong từng thời gian.

Nắm số liệu khách đi, khách đến, đối tượng khách, loại khách (quốc tịch), số phòng phục vụ khách trong ngày, các trường hợp khách ở không đúng theo giấy bố trí phòng. Nắm vững kế hoạch khách đi, khách đến.

Phân công hợp lý nhiệm vụ cho từng nhân viên, từng ca trực, đảm bảo phục vụ kịp thời chu đáo, an toàn, giải quyết kịp thời các yêu cầu chính đáng của khách. Phát hiện và báo cáo kịp thời các việc xảy ra tại nơi mình quản lý.

Quản lý trang thiết bị vật tư hàng hoá được trang bị trong bộ phận. Kiểm tra tài sản trang bị trong phòng phục vụ khách luôn phải ở trạng thái hoạt động tốt, phát hiện

kịp thời những tài sản hư hỏng, xuống cấp, tránh được sự cố, rủi ro và thường xuyên có kế hoạch bảo dưỡng tài sản được trang bị trong phòng. Kiểm tra để có kế hoạch đầy đủ các trang thiết bị, vật dụng, hàng hoá phục vụ kịp thời cho kinh doanh.

Nắm chắc các nhiệm vụ chuyên môn của bộ phận, tinh thông nghiệp vụ, biết kiểm tra và phát hiện sai sót, nhắc nhở hướng dẫn nhân viên dưới quyền. Tổ chức đào tạo tại chỗ nghiệp vụ chuyên môn cho nhân viên để đảm bảo chất lượng phục vụ tốt.

Quản lý theo dõi kỷ luật lao động và chất lượng lao động của nhân viên dưới quyền, lưu ý bố trí để giúp đỡ nhân viên lúc gia đình có hoàn cảnh khó khăn hoặc tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên có yêu cầu học tập chính đáng để nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực quản lý. Chăm công lao động kịp thời đầy đủ, thực hiện tốt Luật Lao động của Nhà nước.

Nắm doanh thu và sản phẩm làm được trong ngày, trong tháng.

Theo dõi sử dụng điện, nước, hàng đặt phòng cho khách với phương châm tiết kiệm đảm bảo định mức để giảm chi phí giá thành.

Chịu sự lãnh đạo, chỉ đạo trực tiếp của Giám đốc điều hành khách sạn và chịu trách nhiệm trước giám đốc các việc xảy ra tại nơi mình quản lý.

Như vậy, Quản đốc Nhà phòng tại Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên không chỉ đóng vai trò là người quản lý mọi mặt hoạt động của bộ phận mà còn là người trực tiếp tham gia công việc hàng ngày như các chị em trong tổ với số lượng phòng bằng 1/2 số phòng định mức của một lao động phục vụ. Ngoài ra, không chỉ trong công việc, người quản đốc cũng đồng thời phải quan tâm, chú ý đến đời sống, tâm tư, nguyện vọng của người nhân viên do mình quản lý, giải quyết các mối quan hệ trong tập thể, từ đó tạo điều kiện để người lao động hoàn thành tốt công việc được giao. Với những nhiệm vụ đã được giao, khối lượng công việc và trách nhiệm mà quản đốc phải đảm đương là không nhỏ, đòi hỏi người quản đốc phải là người nghiêm túc, có tinh thần kỷ luật cao, có khả năng quan sát, tổng hợp, giải quyết công việc kịp thời, khéo léo.

Đội ngũ quản đốc các Nhà phòng thuộc Công ty hiện nay đều là những lao động nữ, do đó có khả năng giám sát, theo dõi mọi mặt của đơn vị mình quản lý rất cẩn thận, tỉ mỉ. Độ tuổi của những lao động này từ 45 đến 55, thâm niên công tác từ 10 năm đến 15 năm. Họ đều là những lao động phục vụ phòng lâu năm, có nhiều kinh nghiệm, có khả năng quản lý được Công ty bổ nhiệm. Tuy nhiên, về trình độ đào tạo mới chỉ dừng lại ở tốt nghiệp phổ thông trung học, trình độ ngoại ngữ không, chưa qua đào tạo về chuyên ngành quản lý. Để khắc phục hạn chế này, các quản đốc đều được cơ quan cử đi học nhiều khoá học về quản lý nghiệp vụ phục vụ phòng do tổ chức EU, các lớp ngắn hạn của trường Đại học Kinh tế quốc dân giảng dạy. Do vậy, họ vẫn đảm nhiệm được tốt, có hiệu quả công việc được giao.

**Phó quản đốc:** là người giúp việc, theo sự phân công của quản đốc, có trách nhiệm phản ánh những vấn đề xảy ra trong đơn vị với quản đốc. Trong chuyên môn cũng làm việc như nhân viên, giúp đỡ, kiểm tra, nhắc nhở nhân viên hoàn thành nhiệm vụ. Phó quản đốc có nhiệm vụ thay thế những lúc quản đốc vắng hay không có mặt tại đơn vị. Chịu trách nhiệm trước khách sạn, Công ty trong thời gian làm thay quản đốc.

**Người giữ tài sản:** Ngoài nhiệm vụ chuyên môn như các nhân viên khác còn phải giúp quản đốc quản lý chặt chẽ, rõ ràng số lượng, chất lượng tài sản bằng hệ thống sổ sách, hoá đơn, chứng từ, thẻ kho, ghi chép đầy đủ. Thực hiện tốt chế độ báo cáo theo quy định của khách sạn. Sắp xếp, bảo quản kho theo dõi chất lượng thời hạn sử dụng tài sản. Quản lý theo dõi tài sản nhập xuất, nắm chắc thời gian sử dụng. Giúp quản đốc và lãnh đạo phát hiện kịp thời những tài sản bị hỏng hoặc xuống cấp, không còn phù hợp, nhắc nhở người quản lý tầng, phòng khách có trách nhiệm sửa chữa, bảo dưỡng định kỳ và thay thế. Lập kế hoạch dự trữ, bảo quản, bảo dưỡng tài sản. Hàng ngày, hàng tháng hay từng đợt kiểm kê tài sản đối chiếu với phòng Kế toán, kinh doanh và với người phục vụ ở từng phòng, từng khu vực. Có trách nhiệm cấp phát hay thay đổi tài sản trang bị kịp thời phục vụ khách.

Theo sự phân công hiện nay, để tiết kiệm lao động quản lý và nắm gọn tình hình tổ Nhà phòng trong vị trí của 2 chức danh quản đốc và phó quản đốc, tất cả các Nhà phòng đều phân công phó quản đốc kiêm vai trò người giữ tài sản. Với khối lượng công việc cũng không ít của việc giữ tài sản gồm lĩnh hàng từ kho, phát hàng theo tiêu chuẩn cho các chị em trong tổ làm phòng, làm sổ sách tài sản, giao ga gói bản và lĩnh ga gói sạch từ giặt là mỗi ngày...đã ngốn một thời gian không nhỏ của các phó quản đốc, nhất là vào mỗi buổi sáng.

Những công việc trên cũng không phải là quá nhiều, phức tạp và quá vất vả nhưng nếu một người làm chức danh này không phải là những lao động trẻ, thời gian làm những công việc này sẽ dài hơn như thu ga gói bản ở các tầng và chuyển lên xe, đẩy xuống giặt là giao, nhận ga gói mới về nhập vào kho thì sẽ lâu hơn nhiều. Dẫn đến người phó quản đốc chỉ quanh quẩn với những công việc tài sản đã hết thời gian, không thể cùng tham gia làm phòng và giúp quản đốc kiểm tra chất lượng vệ sinh các phòng. Thậm chí, bản thân người phó quản đốc không có phương pháp làm việc khoa học, tốn nhiều thời gian và sức lực thì người quản đốc còn phải hỗ trợ thêm.

Do đó, khối lượng công việc của người quản đốc sẽ rất nhiều, trách nhiệm của họ tăng thêm không có sự hỗ trợ, gánh vác cùng của người phó quản đốc. Thực tế hiện nay, cũng tương tự như chức danh quản đốc, những người được bổ nhiệm vị trí phó quản đốc là những người lao động phục vụ phòng lâu năm, có kinh nghiệm, được bổ nhiệm, hầu hết đều là những lao động nữ từ 40 đến 55 tuổi. Nếu phó quản đốc là một lao động trẻ tuổi đảm nhận thì với sức trẻ, sự nhanh nhẹn của mình những công việc nêu trên sẽ diễn ra tốn ít thời gian hơn và phát huy được vai trò phó quản đốc giúp sức cho quản đốc. Cũng từ đó hạn chế được những va chạm không tốt của người quản đốc và phó quản đốc trong quá trình thực hiện công việc. Điều này cũng đã được minh chứng cụ thể với trường hợp của Nhà phòng số 6 và Nhà phòng số 8 với chức danh phó quản đốc được giao cho những người ở độ tuổi 30. Hiện nay trong cả 9 Nhà phòng thì chỉ duy nhất Nhà phòng số 4 có chức danh phó quản đốc kiêm người giữ tài sản được giao cho lao động nam đảm nhận. Với sức khoẻ của phái nam, sự nhanh

nhẹn, năng động của tuổi trẻ, người phó quản đốc này đã hoàn thành rất tốt vai trò của mình cũng như giúp sức rất nhiều cho người quản đốc trong công việc chuyên môn và quản lý. Tuy nhiên, với tính chất công việc giữ tài sản đòi hỏi sự tỉ mỉ, kiên trì lại không phải là điểm mạnh của nam giới do đó không dễ dàng tìm được lao động nam làm tốt công việc này như phó quản đốc của Nhà phòng số 4. Vì vậy, đó cũng là nguyên nhân các chức danh quản đốc, phó quản đốc của Công ty thường do lao động nữ đảm nhận.

**Nhân viên phục vụ phòng:** có trách nhiệm duy trì đều chất lượng phòng khách ở, làm vệ sinh trong và ngoài phòng khách ở theo đúng quy trình kỹ thuật với chất lượng cao: gồm các công việc:

Chỉ dẫn và đưa khách lên phòng theo giấy bố trí của lễ tân.

Đun nước sôi cung cấp cho khách.

Nhận sự phân công của tổ. Người phục vụ ghi các phòng khách ở, khách đi, những phòng vắng khách thuộc phạm vi mình được phân công để theo dõi kiểm tra kịp thời phát hiện những trường hợp sai trong ca trực. Nhận ga gối, khăn các loại thay cho những phòng khách đi, nhận tiêu chuẩn đặt phòng như bàn chải đánh răng, giấy vệ sinh,... cho những phòng ở còn lại.

Thu dọn rác, vệ sinh cốc tách.

Làm vệ sinh sàn nhà: nếu phòng có thảm hút bụi hàng ngày trên mặt thảm 1 tuần 2 lần. Nếu phòng không có thảm thì quét và lau nhà.

Lau bụi các đồ dùng trong phòng.

Thay, trải ga gối, khăn các loại theo đúng kỹ thuật, đặt đầy đủ các tiêu chuẩn theo quy định.

Vệ sinh theo định kỳ các thiết bị được trang bị trong phòng như tủ lạnh, tủ mát,...

Vệ sinh nhà tắm.

Vệ sinh khu vực ngoài phòng khách ở như ban công, hành lang, cầu thang...

Đáp ứng những yêu cầu, mong muốn của khách trong phạm vi quyền hạn: giặt là, fax, báo chí...

Qua những nhiệm vụ của người lao động phục vụ phòng đã nêu trên, có thể nhận thấy đây không phải là công việc có mức độ phức tạp cao, chỉ mang tính chất như “việc nhà” nhưng đòi hỏi sự cẩn thận, cẩn cù, chăm chỉ, tỉ mỉ. Với những yêu cầu trên, công việc phục vụ thực sự phù hợp hơn với những lao động nữ. Chính vì vậy, trong bộ phận phục vụ phòng lao động nữ chiếm đa số. Tuy vậy, với số lượng lao động nữ là chủ yếu, trong đó số lượng chị em đang trong độ tuổi sinh đẻ chiếm tỷ trọng không nhỏ lại tạo ra một trở ngại lớn cho việc thực hiện công việc của tổ khi họ nghỉ thai sản. Nếu một tổ Nhà phòng có 1 lao động nghỉ thai sản thì những người còn lại sẽ phải cố gắng nhiều hơn để hoàn thành công việc. Còn trong trường hợp có từ 2 lao động nghỉ thai sản trở lên, nếu các thành viên trong tổ không thể đảm đương được thì phải bổ sung thêm lao động.

Tuy nhiên, lao động nam cũng không thể thiếu trong mỗi tổ Nhà phòng, những người chuyên thực hiện nhiệm vụ trực đêm. Do đó, trong mỗi Nhà phòng thường có ít nhất từ 3 lao động nam trở lên.

Nhìn chung, xem xét về hình thức phân công lao động theo chức năng của bộ phận Nhà phòng- Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên có thể nhận thấy với đặc điểm là bộ phận lao động trực tiếp sản xuất, phục vụ do đó những lao động ở đây không có lao động phụ, tất cả nhân viên trong tổ đều là những lao động, trực tiếp tham gia phục vụ phòng và thực hiện các yêu cầu, mong muốn của khách hàng. Mỗi tổ Nhà phòng đều có quản đốc, phó quản đốc nhưng ranh giới giữa lao động quản lý và lao động sản xuất cũng không có sự phân biệt rõ ràng, bởi lẽ những lao động này vẫn tham gia trực tiếp sản xuất cùng nhân viên. Chính điều này đã tạo nên một khối lao động thống nhất, hoàn chỉnh, không có sự phân biệt trong thực hiện công việc. Do đó, với sự phân công theo chức năng như hiện nay thì tỷ trọng giữa lao động trực tiếp và lao động quản lý là phù hợp.

## ***1.2. Phân công lao động theo nghề***

Như đã phân tích ở trên, công việc phục vụ phòng mang tính chất giản đơn, chủ yếu thực hiện bằng sức lao động của con người, không phụ thuộc nhiều vào máy móc nên không có sự khác nhau về quy trình công nghệ thực hiện công việc do đó hình thức phân công lao động theo tính chất cùng loại của công việc (hay còn phân công lao động theo nghề) không được thể hiện rõ ở đây. Những lao động thuộc bộ phận Nhà phòng đều là những nhân viên phục vụ phòng. Những người đảm nhận chức danh quản đốc, phó quản đốc thực sự cũng là những nhân viên phục vụ phòng nhưng họ được bớt đi một phần công việc chuyên môn để đảm nhiệm thêm những nhiệm vụ quản lý. . Với sự phân công thực tế hiện nay của các nhà, không có lao động chỉ chuyên lau nhà, quét nhà hay chỉ chuyên thay, trải ga, gối, đệm... Những công việc ở đây nếu phân chia quá nhỏ để người lao động thực hiện sẽ khó khăn trong quá trình phối hợp vệ sinh hoàn thiện một phòng, hao phí lao động và dễ gây đơn điệu, nhàm chán. Điều này cũng do đặc điểm công việc phục vụ phòng tác động dẫn đến không thể phân công lao động theo nghề.

Trong bố trí công việc hàng ngày, lao động phục vụ phòng có thể được quản đốc phân công thực hiện nhiệm vụ làm vệ sinh phòng khách hoặc trực phòng. Người trực phụ hỗ trợ người trực chính và cũng có trách nhiệm làm vệ sinh phòng khách. Riêng đối với người được quản đốc giao vai trò trực chính phải ngồi đúng vị trí, giải quyết kịp thời những yêu cầu chính đáng của khách hàng. Nhận bàn giao số phòng khách đang phục vụ, số phòng sẵn sàng phục vụ và số phòng hư hỏng đang cần sửa chữa, giải quyết các vấn đề được bàn giao từ ca trước. Kiểm tra tài sản trong phòng của công, của khách lúc khách đi, đến. Trong ca trực phải quán xuyên đảm bảo an toàn, yên tĩnh cho khách ở. Mọi trường hợp xảy ra trong ca trực người trực phải có trách nhiệm báo cáo trong sổ trực và bàn giao lại cho người trực ca sau. Những vấn đề cần thiết, quan trọng cần phải báo cáo trực tiếp cho Quản đốc. Như vậy, người trực chính không phải làm vệ sinh phòng khách, mà đứng ở vị trí của người trực. Tuy nhiên đây cũng không thể được gọi phân công lao động theo nghề. Vì không có lao

động nào chỉ chuyên trực, hay chỉ chuyên làm vệ sinh phòng khách mà mỗi người trong tổ theo sự bố trí của Quản đốc mà luân phiên thực hiện công việc theo vị trí được phân công.

### ***1.3. Phân công lao động theo bậc***

Bộ phận Nhà phòng Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên chỉ có một nghề duy nhất: phục vụ phòng. Từ đó, nghề lại được tiến hành phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc (còn gọi là phân công lao động theo bậc). Căn cứ vào yếu tố này, nghề phục vụ phòng được chia thành 5 bậc với mức độ phức tạp được thể hiện theo tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công việc của nghề Phục vụ phòng tại phần Phụ lục.

Tương ứng với mức độ phức tạp khác nhau của công việc phục vụ phòng, Công ty cũng phân chia trình độ lành nghề của người lao động thành 5 bậc có sự hiểu biết về quá trình lao động, kỹ năng thực hành và kinh nghiệm sản xuất tương ứng với các tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật của mỗi bậc nghề.

Tuy nhiên với đặc thù mức độ phức tạp của công việc không cao, mang tính chất của “việc nhà” nên người lao động không mất nhiều thời gian để làm quen, có kỹ năng thực hiện công việc. Người lao động bậc 1 sau khoảng một đến hai tháng làm việc dưới sự hướng dẫn của quản đốc, những đồng nghiệp đã làm việc tại tổ, họ đã có thể đảm nhiệm hoàn thành một cách tương đối toàn diện công việc phục vụ phòng. Do đó, tuy có phân chia cấp bậc kỹ thuật của công việc nhưng tất cả các Nhà phòng đều không thực hiện bố trí lao động theo nguyên tắc: Công việc giản đơn nhất được giao cho người lao động có trình độ nghề thấp nhất, công việc có độ phức tạp cao nhất giao cho người lao động có trình độ thành thạo nhất trong nghề. Tuy vậy, sự phân công như đã nêu cũng không thể khẳng định rằng không hợp lý bởi nó bị chi phối, tác động của đặc thù công việc. Người quản đốc không thể chỉ bố trí lao động bậc 1 làm những công việc như quét nhà, lau nhà, đặt các hàng hoá theo tiêu chuẩn trong phòng khách.



**Biểu 6: Cơ cấu lao động theo cấp bậc công nhân của Bộ phận Nhà phòng**  
(Số liệu tháng 10-12/2007)

Đơn vị	Tổng số lao động (người)	Bậc 1		Bậc 2		Bậc 3		Bậc 4		Bậc 5	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Nhà 1	14	5	35.71	2	14.29	3	21.43	0	0.00	4	28.57
Nhà 2	17	6	35.29	2	11.76	0	0.00	1	5.88	8	47.06
Nhà 3	13	4	30.77	0	0.00	4	30.77	1	7.69	4	30.77
Nhà 5	19	3	15.79	5	26.32	3	15.79	0	0.00	8	42.11
Nhà 6	19	4	21.05	1	5.26	2	10.53	2	10.53	10	52.63
Nhà 4	16	2	12.50	1	6.25	1	6.25	1	6.25	11	68.75
Nhà 8	13	1	7.69	4	30.77	3	23.08	1	7.69	4	30.77
Nhà 9	17	2	11.76	6	35.29	6	35.29	0	0.00	3	17.65
Nhà 4A	13	3	23.08	5	38.46	1	7.69	0	0.00	4	30.77
<b>Tổng</b>	<b>141</b>	<b>30</b>	<b>21.28</b>	<b>26</b>	<b>18.44</b>	<b>23</b>	<b>16.31</b>	<b>6</b>	<b>4.26</b>	<b>56</b>	<b>39.72</b>

*(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)*

Chính vì vậy, trong bố trí lao động không thể hiện sự hợp lý khi những lao động bậc cao và lao động bậc thấp đều làm công việc như nhau. Trước thực trạng này, ta lại thấy với đặc điểm công việc chủ yếu là lao động chân tay thì những lao động bậc cao, kinh nghiệm lâu năm nhưng sức khoẻ có phần giảm sút hơn những lao động trẻ, bậc thấp dẫn đến năng suất lao động, hiệu quả công việc giảm đi. Và chính những lao động bậc thấp lại là những người thực hiện công việc tốt hơn.

Thực tế phân công lao động phục vụ phòng tại 9 tổ Nhà phòng thuộc Công ty được tiến hành như sau:

Nhà phòng 1, 2, 3, 5, 6, 4A, 4, 8 hiện đang bố trí lao động làm chung, tức là bố trí 2 đến 3 người làm việc trong một tầng (phụ thuộc vào số lượng phòng thực hiện, định mức lao động). Mỗi tầng có từ 14 (Nhà 4A) đến 18 phòng (các nhà còn lại). Do đó trong quá trình làm việc có sự phối hợp chung của những người trong nhóm: mỗi người làm một số công đoạn khác nhau như một người làm vệ sinh phòng tắm, một

hoặc hai người làm công việc thay và trái ga, gối... Đây là phương pháp bố trí lao động làm việc truyền thống được áp dụng từ rất lâu tại bộ phận Nhà phòng. Trong suốt thời gian dài áp dụng nó đã bộc lộ những ưu điểm và không ít những nhược điểm sau:

**Ưu điểm:**

Có sự phối hợp, hỗ trợ của nhiều người trong quá trình thực hiện công việc như:

Lao động trẻ tuổi có thể hỗ trợ nhiều hơn cho những lao động đã lớn tuổi, sức khoẻ đã có phần giảm sút.

Lao động bậc thấp có thể học hỏi được những kinh nghiệm của những lao động bậc cao.

**Nhược điểm:**

Cách bố trí này dễ tạo ra sự ì bản năng, lao động dựa dẫm, ỉ lại vào nhau làm giảm năng suất lao động.

Trong quá trình làm việc có nhiều thời gian lãng phí do nói chuyện, trao đổi việc riêng.

Nhân viên có ý thức làm việc tự giác chưa cao như: đến giờ làm việc thì mọi người chưa lên đúng giờ và chưa làm việc hết sức. Ngoài ra còn có thể gây rối trong quá trình thực hiện công việc nếu các thành viên trong nhóm không tương tác hài hoà với nhau. Từ đó dẫn đến những bất đồng, va chạm, xích mích giữa những nhân viên.

Các sai phạm trong quá trình thực hiện công việc phân công thành nhóm sẽ thuộc về cả nhóm.

Với sự phân công như vậy thì một người trong 1 buổi sáng phải vệ sinh đến 14 (Nhà 4A) hay 18 phòng tắm (các Nhà phòng còn lại), hay 2 người phải cùng thay ga, gối, trái ga tới 28 hoặc 36 giường trong 1 buổi sáng. Điều này khiến cho người lao động dễ dàng cảm thấy nhàm chán, đơn điệu và chóng mệt mỏi, hiệu quả làm việc không cao.

Ngược lại với cách thức bố trí trên, tại nhà 9 quản đốc đã đúc rút kinh nghiệm học hỏi được qua các khoá học và mạnh dạn tiến hành bố trí lao động làm riêng: có nghĩa là giao khoán cho từng nhân viên vệ sinh một số phòng nhất định (có căn cứ trên định mức lao động do Công ty ban hành) cụ thể là 6 phòng/ người. Với cách phân công này tuy còn mới mẻ nhưng cũng thể hiện được nhiều ưu điểm:

**Ưu điểm:**

Những lao động bậc thấp sẽ được chú ý kiểm tra, uốn nắn trực tiếp kỹ năng, nghiệp vụ được chi tiết hơn giúp họ nâng cao tay nghề.

Ý thức làm việc của nhân viên cao hơn hẳn phương pháp trên: đến giờ làm việc mỗi nhân viên tự giác bắt tay vào công việc của mình mà không có sự dòm ngó hay so bì. Vì nhiệm vụ của mỗi người là gần như tách biệt, người nào phải chịu trách nhiệm hoàn thành công việc của người đó.

Trong công việc, mỗi người làm việc riêng của mình được giao nên không có thời gian và điều kiện để trao đổi, nói chuyện nên tiết kiệm được một khoảng thời gian không nhỏ, hạn chế những va chạm không tốt giữa các nhân viên. Mỗi người tự sắp xếp công việc của mình 1 cách hợp lý theo điều kiện bản thân do đó không bị rối khi làm việc.

Mỗi người lao động phải tự chịu trách nhiệm với nhiệm vụ được giao chứ không phải do nhóm nên ai cũng cố gắng hết sức mình. Mỗi thiếu sót hay sai phạm trong làm vệ sinh phòng là thuộc trách nhiệm của bản thân cá nhân đảm nhiệm phục vụ phòng đó.

Với nhiệm vụ được giao 6 phòng/ người thì mỗi buổi sáng người nhân viên chỉ phải vệ sinh 6 phòng tắm, thay ga, gối 12 giường, và làm những công việc khác sẽ khiến họ không cảm thấy nhàm chán, không gây mệt mỏi sớm, tạo điều kiện giảm hao phí sức lao động trong quá trình thực hiện.

Kết quả: Từ những yếu tố trên đã giúp rút ngắn thời gian hoàn thành công việc đến (30 phút) để người lao động có thể nghỉ ngơi trước khi kết thúc giờ làm việc. Chính những ưu điểm trên mà qua thời gian áp dụng là 1,5 năm, quản đốc tổ phòng nhà 9 đã

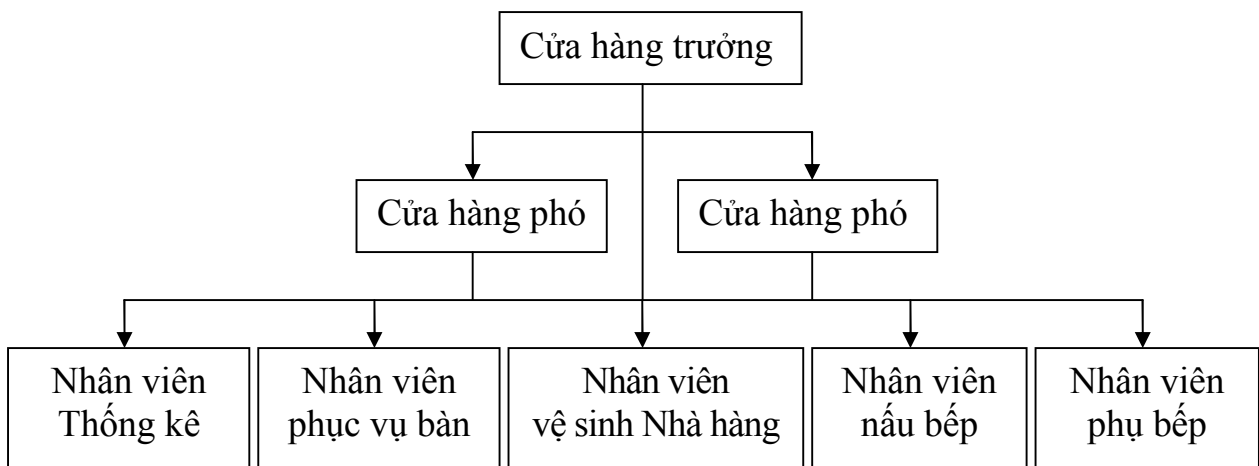
được nhân viên trong tổ hết sức ủng hộ. Có thể nói phương pháp bố trí này có ưu điểm là phân công công việc rõ ràng đến từng người lao động và gắn trực tiếp trách nhiệm của họ với những nhiệm vụ đó nhưng cũng không làm giảm tính hiệp tác phối hợp trong công việc bởi vệ sinh chung của cả tầng vẫn thuộc trách nhiệm của cả nhóm.

Nhưng đáng tiếc với những ưu điểm thì phương pháp bố trí này cũng chưa được phổ biến áp dụng trong các Nhà phòng khác. Một phần do chưa có sự liên kết, phối hợp, học hỏi chặt chẽ giữa các nhà, Giám đốc điều hành cũng chưa thực sự chú ý đến và bản thân Quản đốc Nhà phòng số 9 cũng chưa mạnh dạn trình bày với cấp trên để đưa vào áp dụng.

## 2. Bộ phận Nhà hàng

### 2.1. Phân công lao động theo chức năng

**Biểu 7: Sơ đồ Phân công lao động theo chức năng của bộ phận Nhà hàng**



(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Trên đây là sơ đồ phân công lao động theo chức năng hiện đang áp dụng tại tất cả 7 Cửa hàng gồm: Hoa sen 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9. Theo cách bố trí này mỗi Cửa hàng sẽ gồm có 1 Cửa hàng trưởng, 2 Cửa hàng phó và một đội ngũ nhân viên với các chức danh công việc: phục vụ bàn, vệ sinh Nhà hàng, nấu bếp, phụ bếp. Do bộ phận Nhà hàng hiện nay vẫn chưa có định mức lao động, định biên lao động nên số lượng nhân viên mỗi Cửa hàng hoàn toàn do bộ phận Nhà hàng sắp xếp. Mỗi chức danh công việc ở các Cửa hàng được giao những trách nhiệm sau:

**Cửa hàng trưởng:** là người phụ trách chung về hoạt động của Cửa hàng được giao nhiệm vụ quản lý. Chịu trách nhiệm trực tiếp với Giám đốc điều hành Nhà hàng và Giám đốc Công ty về mọi vấn đề của Cửa hàng:

Nắm ngày, giờ, số lượng khách, số mâm, thực đơn theo yêu cầu của khách từ phòng thị trường để phân công nhân lực làm việc hợp lý.

Quản lý tài sản của Cửa hàng, đảm bảo hoạt động tốt. Nếu có hỏng hóc gì cần phải gọi các bộ phận sửa chữa khắc phục kịp thời, với những trục trặc lớn cần báo cáo ngay với giám đốc điều hành để tiến hành giải quyết.

Nắm chắc các nghiệp vụ bàn, bếp để có thể kiểm tra, phát hiện sai sót để nhắc nhở, uốn nắn nhân viên kịp thời.

Quản lý theo dõi kỷ luật lao động và chất lượng lao động của nhân viên dưới quyền, lưu ý bố trí để giúp đỡ nhân viên lúc gia đình có hoàn cảnh khó khăn hoặc tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên có yêu cầu học tập chính đáng để nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực quản lý. Chấm công lao động kịp thời đầy đủ, thực hiện tốt Luật Lao động của Nhà nước.

Báo cáo số lượng mâm, khách thực tế phục vụ với phòng thị trường để thanh lý hợp đồng với khách hàng chính xác, đầy đủ.

**Cửa hàng phó:** chịu sự quản lý trực tiếp của Cửa hàng trưởng. Khi vắng Cửa hàng trưởng, Cửa hàng phó có trách nhiệm thay thế trong việc quản lý, giám sát các công việc, mọi hoạt động của Cửa hàng.

Khác với quản đốc, phó quản đốc của bộ phận Nhà phòng, Cửa hàng trưởng, Cửa hàng phó không phải trực tiếp tham gia lao động như những nhân viên khác. Mặc dù các chức danh này là những người nắm chắc nghiệp vụ bàn hoặc bếp.

Đa số các Cửa hàng trưởng, phó ở Công ty cũng được đề bạt từ những người lao động làm việc lâu năm, có tay nghề cao và chưa được qua đào tạo về nghiệp vụ quản lý.

**Nhân viên thống kê:** chịu trách nhiệm thống kê, vào sổ và thực hiện các chế độ báo cáo với Cửa hàng trưởng về tình hình sử dụng nguyên nhiên vật liệu, số khách

, mâm phục vụ thực tế trong ngày. Đồng thời chịu trách nhiệm quản lý tài sản toàn bộ tài sản của Cửa hàng.

Về mặt cơ bản, nhiệm vụ quản lý tài sản, sổ sách của Cửa hàng cũng gần giống công việc ở bộ phận Nhà phòng nhưng về tần suất phục vụ, công việc thống kê cũng không đòi hỏi phải thực hiện thường xuyên, khối lượng công việc cũng không quá nhiều cũng như không phức tạp như nhân viên kế toán. Mà chỉ đơn thuần là theo dõi, vào sổ sách và báo cáo với cấp trên theo định kỳ, mẫu quy định.

Bộ phận Nhà phòng từ quản đốc đến phó quản đốc cũng phải tham gia lao động như những nhân viên phục vụ phòng khác. Trong khi đó tại Nhà hàng, Cửa hàng trưởng, Cửa hàng phó và nhân viên thống kê là những nhân viên gián tiếp, ngoài những nhiệm vụ trên được giao, họ không tham gia sản xuất, phục vụ cùng những nhân viên khác. Trong khi những nhiệm vụ được giao đó cũng chiếm nhiều thời gian trong ca làm việc. Chính vì vậy, bộ phận Nhà hàng chưa sử dụng hiệu quả những lao động này và góp phần làm tăng số lượng lao động.

**Nhân viên phục vụ bàn:** là những người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng và chịu trách nhiệm tại khu vực đón tiếp khách, do đó nhiệm vụ của chức danh này gồm:

Sắp xếp bàn ghế cho từng loại tiệc phục vụ.

Trải khăn bàn, chuẩn bị dụng cụ và bày bàn ăn.

Bưng, đưa, gắp, rót thức ăn và đồ uống cho khách.

Lau rửa bát đĩa, cốc chén,...

**Nhân viên nấu bếp:** chỉ có một nhiệm vụ trọng tâm là chế biến món ăn theo yêu cầu của khách hàng theo đúng yêu cầu kỹ thuật, đảm bảo số lượng, chất lượng.

Hai chức danh phục vụ bàn và nấu bếp có thể coi là những chức danh chính và quan trọng trong bộ phận Nhà hàng. Lao động của họ chính là những người tạo ra những sản phẩm dịch vụ cuối cùng. Việc thực hiện công việc tốt hay không tốt của họ ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng phục vụ, hình ảnh của mỗi Cửa hàng nói chung và của cả Công ty nói chung. Chính vì vậy, số lượng lao động hai chức danh công việc này chiếm tỷ trọng lớn nhất.

**Nhân viên phụ bếp:** với vai trò là người phụ giúp cho nhân viên nấu bếp, những nhân viên này là người chuẩn bị đầy đủ, chu đáo những nguyên nhiên vật liệu cần thiết để nhân viên nấu bếp thực hiện các thao tác, gồm:

Sơ chế nguyên nhiên vật liệu.

Sơ chế, cắt thái rau củ đúng yêu cầu chế biến, sơ chế nguyên liệu khô.

Mổ giết động vật thông thường đúng cách thức, đảm bảo sạch, phẩm chất nguyên vẹn.

Bảo quản các loại nguyên liệu nấu ăn và gia vị.

Tuy được gọi là nhân viên phụ bếp, nhưng đây không được coi là chức năng sản xuất phụ. Trong các ngành sản xuất công nghiệp, “lao động phụ là những người không trực tiếp làm thay đổi đối tượng lao động, nhưng tạo điều kiện cần thiết cho công nhân chính sản xuất được thuận lợi”. Còn trong trường hợp cụ thể này, nhân viên phụ bếp lại thực hiện các thao tác trực tiếp làm biến đổi các nguyên nhiên vật liệu để phục vụ cho công việc chế biến của người đầu bếp. Chính vì vậy đây cũng được coi là lao động trực tiếp phục vụ sản xuất.

**Nhân viên vệ sinh:** có trách nhiệm làm vệ sinh: phòng ăn, phòng chiêu đãi, phòng tiếp khách (cọ nhà, lau chùi bàn ghế, cửa kính, cửa chớp...). Tuy chỉ có nhiệm vụ vệ sinh nơi làm việc nhưng trong ngành du lịch, phục vụ ăn uống thì vệ sinh nơi phục vụ là một trong những nhiệm vụ quan trọng. Bởi với những món ăn ngon, người phục vụ chuyên nghiệp nhưng trong một không gian không sạch, đẹp thì sản phẩm dịch vụ ăn uống đó vẫn chưa đạt yêu cầu. Với vai trò của mình, những lao động này góp phần tạo ra dịch vụ, sản phẩm hoàn thiện nên những lao động này cũng được xếp vào những lao động trực tiếp phục vụ.

Nhìn chung, công việc của bộ phận Nhà hàng được phân chia rõ cho từng chức danh công việc đảm nhận với những nhiệm vụ cụ thể, không chồng chéo giúp người lao động có thể dễ dàng nắm vững và tập trung làm chuyên sâu công việc được giao với những lao động gián tiếp và lao động trực tiếp sản xuất. Và cũng giống như bộ phận Nhà phòng, ở bộ phận Nhà hàng không có lao động thực hiện chức năng sản

xuất phụ. Những nhân viên ở đây đều là những nhân viên tham gia sản xuất chính, trực tiếp tham gia tạo ra các sản phẩm, dịch vụ hoàn chỉnh phục vụ khách hàng.

Tuy nhiên, cách phân chia chức danh công việc như hiện nay chưa thực sự khoa học và dẫn đến hao phí lao động do công việc được chia quá nhỏ dẫn đến người lao động chỉ nắm được chuyên môn hẹp, chưa tận dụng hết những khả năng, năng lực, hiểu biết của người lao động sau khi được đào tạo. Nhân viên nấu bếp cũng hiểu và biết cách sơ chế các loại nguyên nhiên vật liệu đáp ứng việc chế biến của bản thân họ, những nhân viên phục vụ bàn cũng hoàn toàn có thể làm vệ sinh khu vực được giao. Nếu gộp những chức danh nói trên lại thì nhân viên nấu bếp sẽ không có thời gian rảnh rỗi khi nhân viên phụ bếp làm sơ chế nguyên nhiên vật liệu, sau khi xong nhiệm vụ chế biến món ăn mà chưa hết ca làm việc, họ có thể làm vệ sinh sạch sẽ khu vực bếp nơi mình làm việc. Còn lao động phục vụ bàn sẽ không đến muộn trong ca làm việc vì phải đảm bảo vệ sinh một cách toàn diện nơi đón tiếp, phục vụ khách. Với những nhiệm vụ vệ sinh cửa kính, cửa chớp không phải làm thường xuyên thì có thể bố trí làm trong những ngày khối lượng không quá nhiều. Ngoài ra, có thể giảm bớt nhân viên thống kê ở mỗi Nhà hàng và giao cho các chức danh quản lý kiêm nhiệm thực hiện. Xét về khối lượng công việc này cũng không quá nhiều, trong khi Cửa hàng trưởng và Cửa hàng phó hiện nay vẫn còn nhiều thời gian rảnh rỗi. Như vậy, vừa tiết kiệm được lao động lại sử dụng có hiệu quả, tận dụng triệt để những lao động quản lý và cũng đồng thời giúp họ nắm chắc mọi mặt hoạt động của Cửa hàng mình phụ trách hơn.

Xét về tỷ lệ số lao động quản lý so với lao động trực tiếp của mỗi Cửa hàng hiện nay là thấp, chiếm khoảng từ 6,12% (Hoa sen 6) đến 11,11% (Hoa sen 3) tổng số lao động. Tuy nhiên căn cứ vào khối lượng công việc được giao của các chức danh Cửa hàng trưởng, Cửa hàng phó và tình hình thực tế làm việc và sử dụng thời gian lao động thì còn có thể giảm bớt một người Cửa hàng phó. Tức là mỗi Cửa hàng sẽ chỉ có một Cửa hàng trưởng và một Cửa hàng phó. Bộ phận Nhà hàng phục vụ theo mùa vụ là chủ yếu, những tháng cao điểm khối lượng công việc nhiều nhưng có những tháng



không mùa vụ thì gần như các Cửa hàng đóng cửa. Chính vì vậy, bộ phận Nhà hàng cần giảm bớt số lao động của mình để đảm bảo công việc cho người lao động. Như vậy sẽ sử dụng hiệu quả lao động và tạo được nhiều công ăn việc làm cho người lao động hơn.

## ***2.2. Phân công lao động theo nghề***

Khác với bộ phận Nhà phòng chỉ gồm một nghề phục vụ phòng, công việc của bộ phận Nhà hàng được phân chia thành nhiều nghề: nghề phục vụ bàn, nghề nấu bếp, nghề phụ bếp, nghề vệ sinh Nhà hàng, nhân viên thống kê. Mỗi nghề ở bộ phận Nhà hàng lại đảm nhận một vị trí, một mắt xích trong quá trình tạo ra những thành phẩm, sản phẩm, dịch vụ cuối cùng phục vụ nhu cầu ăn uống của khách.

Nếu tất cả lao động thuộc bộ phận Nhà phòng có nhiệm vụ làm vệ sinh phòng, khu vực được phân công, đáp ứng tốt nhất trong khả năng những mong muốn, nhu cầu của khách hàng thì mỗi chức danh công việc ở bộ phận Nhà hàng lại có những nhiệm vụ riêng, chuyên môn hoá.

Đối với lao động nấu bếp thì nhiệm vụ chính của họ là chế biến các món ăn và chỉ tiếp xúc một cách gián tiếp với khách hàng.

Nhân viên phụ bếp có trách nhiệm sơ chế, vệ sinh tất cả các loại nguyên nhiên vật liệu theo yêu cầu để nhân viên nấu bếp thực hiện thao tác chế biến thành những món ăn hoàn chỉnh, phụ giúp, hỗ trợ nhân viên nấu bếp.

Còn lao động phục vụ bàn với nhiệm vụ chính là sắp xếp, bố trí tại địa điểm phục vụ, bung bê, dọn dẹp trong các bữa ăn thì họ lại là những người giao tiếp, tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, lắng nghe những yêu cầu và phản ánh của họ.

Với chức danh vệ sinh Nhà hàng, những nhân viên này có trách nhiệm làm vệ sinh toàn bộ khu vực Cửa hàng nơi họ được bố trí làm việc.

Những nhân viên thống kê thực hiện công việc về sổ sách, phối hợp với những bộ phận khác để thực hiện chế độ quản lý về tài sản, nguyên nhiên vật liệu của mỗi Cửa hàng. Chức danh Cửa hàng trưởng, Cửa hàng phó cũng có thể coi đây là một nghề, nghề quản lý Cửa hàng bởi ngoài nhiệm vụ này ra họ không tham gia trực tiếp

phục vụ. Mặc dù nhiệm vụ quản lý ở đây cũng không phức tạp và mang tính chuyên nghiệp với vai trò quản lý, mà thực chất chỉ là những người tổ trưởng với công tác tổ chức sản xuất.

Tuy phân chia một nghề tổng hợp thành nhiều nghề chuyên môn hoá nhưng công việc ở đây là công việc phục vụ ăn uống trong lĩnh vực du lịch: mỗi ngày lại phục vụ những khách hàng khác nhau với các món ăn cũng không giống nhau. Từ đó cũng hạn chế tính đơn điệu trong lao động.

### ***2.3. Phân công lao động theo bậc***

Hiện nay, Công ty chỉ quy định hệ thống tiêu chuẩn kỹ thuật nghiệp vụ với hai chức danh nấu bếp, phục vụ bàn.

Căn cứ theo mức độ phức tạp của công việc, nghề nấu bếp và phục vụ bàn đều được chia thành 7 bậc với tiêu chuẩn thực hiện công việc được thể hiện trong phần Phụ lục.

Qua từng cấp bậc công việc từ thấp nhất đến bậc tối đa ở cả hai chức danh công việc nấu bếp và phục vụ bàn, ta đều thấy thể hiện rõ mức độ phức tạp, cũng như đòi hỏi về mức độ thành thạo trong thao tác thực hiện ngày một đòi hỏi cao.

Tuy hai chức danh công việc này có mức độ phức tạp cao hơn so với việc thực hiện vệ sinh phòng, thời gian để làm quen cũng như thực hiện thành thạo đến mức điều luyện các thao tác trong công việc tốn nhiều thời gian hơn, nhưng trong ngành dịch vụ những lao động bậc 1 không thể chỉ làm những công việc đơn giản như: trải khăn bàn, dọn vệ sinh hay sơ chế nguyên vật liệu được mà với khả năng của mình những lao động này cũng phải tham gia làm việc như những nhân viên có cấp bậc cao hơn: như phải bung bê, pha chế một số loại nước, nấu các món ăn thông thường. Với những thao tác của công việc người lao động dù ở cấp bậc nào cũng phải thực hiện được nên sự phân chia sắp xếp theo cấp bậc công việc ở đây chủ yếu thể hiện thông qua mức độ hiểu biết, kỹ năng, kỹ xảo dần trở thành điều luyện. Chứ nó không được biểu hiện một cách rõ ràng thông qua các sản phẩm từ đơn giản đến phức tạp trong chế tạo các chi tiết máy trong ngành công nghiệp.

Tương ứng với những yêu cầu đó đặt ra những đòi hỏi cụ thể, rõ ràng về kiến thức và kỹ năng của người lao động. Và cấp bậc công nhân của cả 2 nghề nấu bếp và phục vụ bàn cũng được chia thành 7 bậc tương ứng với 7 cấp bậc công việc như đã nêu trên.

Với tiêu chuẩn Nhà hàng 3 sao, các Cửa hàng thuộc Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên chỉ chuyên phục vụ những tiệc cưới, hội nghị mang tính chất bình dân với giá thành phải chăng, ít các bữa tiệc sang trọng đòi hỏi chất lượng cao do đó những người có trình độ lành nghề bậc 6, 7 sẽ không có điều kiện được tận dụng, hay những lao động có bậc thấp 1, 2 cũng vẫn được phân công tất cả các công việc chuyên môn hàng ngày. Chính vì thế cũng không thể thực hiện phân công lao động theo nguyên tắc “có sự phù hợp giữa cấp bậc của người lao động và cấp bậc công việc”. Vì bản thân công việc không yêu cầu đến mức độ đó cũng như bố trí như vậy sẽ hao phí lao động, tận dụng không hiệu quả khả năng của mỗi lao động.

Nhìn vào biểu 10: cơ cấu công nhân theo cấp bậc, ta cũng dễ dàng nhận thấy số lao động có bậc thấp (1-3) chiếm đa số ở tất cả các nghề trong từng Cửa hàng: lao động bậc 1,2 và 3 lần lượt chiếm 10.12% - 13.76% - 29.34%. Nếu tiến hành phân công thực hiện công việc theo nguyên tắc thì với số lao động hiện nay vẫn chưa đủ để đảm bảo hoạt động. Mà thực tế hiện nay số lượng lao động của bộ phận Nhà hàng đã khá đông và công việc vẫn được đảm bảo tốt.

Ngoài hai chức danh này ra, các chức danh còn lại không có quy định tiêu chuẩn cũng như phân bậc trong cấp bậc công việc. Vì nhìn một cách thực tế, đối với những công việc mang tính chất giản đơn hơn của nhân viên phụ bếp và nhân viên vệ sinh Nhà hàng không thể quy định phụ bếp từng bậc có thể sơ chế được những loại rau, củ quả, động vật phức tạp từ thấp đến cao hay lao động vệ sinh Nhà hàng có yêu cầu làm vệ sinh phòng khách, phòng ăn... có diện tích tăng dần theo từng bậc... Do đó, hiện nay hai chức danh này không tiến hành đào tạo, thi nâng bậc nghề mà cứ 2 năm đều đặn tăng lương (nếu không chịu hình thức kỷ luật kéo dài thời hạn nâng lương).

Chính vì vậy, việc phân bậc công việc và công nhân hiện nay chủ yếu dừng lại phục vụ mục đích trả lương.

Chức danh	Đơn vị	Tổng số lao động (người)	Bậc 1		Bậc 2		Bậc 3		Bậc 4		Bậc 5		Bậc 6		Bậc 7	
			Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Phục vụ bàn	Hoa sen 1	21	2	9.52	3	14.29	5	23.81	6	28.57	1	4.76	2	9.52	2	9.52
	Hoa sen 2	16	3	18.75	1	6.25	2	9.52	4	19.05	3	14.29	-	-	3	14.29
	Hoa sen 3	16	2	12.50	-	-	4	19.05	5	23.81	1	4.76	-	-	4	19.05
	Hoa sen 5	15	1	6.67	2	13.33	7	33.33	1	4.76	-	-	3	14.29	1	4.76
	Hoa sen 6	20	1	5.00	5	25.00	3	14.29	6	28.57	-	-	3	14.29	2	9.52
	Hoa sen 7	15	1	6.67	3	20.00	3	14.29	3	14.29	2	9.52	1	4.76	2	9.52
	Hoa sen 9	16	2	12.50	2	12.50	2	9.52	4	19.05	2	9.52	2	9.52	2	9.52
Nấu bếp	Hoa sen 1	24	3	12.50	1	4.17	10	47.62	3	14.29	3	14.29	3	14.29	1	4.76
	Hoa sen 2	13	2	15.38	1	7.69	5	23.81	3	14.29	-	-	1	4.76	1	4.76
	Hoa sen 3	11	1	9.09	2	18.18	2	9.52	3	14.29	1	4.76	1	4.76	1	4.76
	Hoa sen 5	15	3	20.00	-	-	5	23.81	4	19.05	2	9.52	-	-	1	4.76
	Hoa sen 6	20	2	10.00	4	20.00	6	28.57	4	19.05	1	4.76	1	4.76	2	9.52
	Hoa sen 7	9	1	11.11	2	22.22	3	14.29	1	4.76	-	-	1	4.76	1	4.76
	Hoa sen 9	14	1	7.14	1	7.14	3	14.29	5	23.81	2	9.52	1	4.76	1	4.76

Chức danh	Đơn vị	Tổng số lao động (người)	Bậc 1		Bậc 2		Bậc 3		Bậc 4		Bậc 5		Bậc 6		Bậc 7	
			Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Phụ bếp	Hoa sen 1	2	-	-	-	-	2	9.52	-	-	-	-	-	-	-	-
	Hoa sen 2	2	-	-	1	50.00	1	4.76	-	-	-	-	-	-	-	-
	Hoa sen 3	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Hoa sen 5	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Hoa sen 6	3	-	-	1	33.33	2	9.52	-	-	-	-	-	-	-	-
	Hoa sen 7	2	-	-	1	50.00	1	4.76	-	-	-	-	-	-	-	-
	Hoa sen 9	1	-	-	-	-	-	-	1	4.76	-	-	-	-	-	-
Vệ sinh nhà hàng	Hoa sen 1	2	-	-	1	-	-	-	1	4.76	-	-	-	-	-	-
	Hoa sen 2	1	-	-	-	-	1	4.76	-	-	-	-	-	-	-	-
	Hoa sen 3	2	-	-	1	-	-	-	1	4.76	-	-	-	-	-	-
	Hoa sen 5	1	-	-	-	-	1	4.76	-	-	-	-	-	-	-	-
	Hoa sen 6	2	-	-	1	50.00	-	-	1	4.76	-	-	-	-	-	-
	Hoa sen 7	3	-	-	-	-	2	9.52	1	4.76	-	-	-	-	-	-
	Hoa sen 9	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Tổng</b>		<b>247</b>	<b>25</b>	<b>10.12</b>	<b>34</b>	<b>13.76</b>	<b>70</b>	<b>28.34</b>	<b>57</b>	<b>23.08</b>	<b>18</b>	<b>7.29</b>	<b>19</b>	<b>7.69</b>	<b>24</b>	<b>9.72</b>

**Biểu 10: Cơ cấu lao động theo nghề và cấp bậc công nhân của bộ phận Nhà hàng**

**(Số liệu tháng 10-12/2007)**

*(Nguồn Phòng Tổ chức Hành chính)*

### III. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG HIỆP TÁC LAO ĐỘNG Ở BỘ PHẬN NHÀ PHÒNG VÀ NHÀ HÀNG

#### 1. Bộ phận Nhà phòng:

##### *1.1. Hiệp tác lao động theo không gian*

Mỗi một Nhà phòng là một tổ sản xuất chuyên môn hoá (một nghề) trong Công ty: bao gồm những người lao động cùng làm công việc (nghề) phục vụ phòng. Với cách tổ chức sản xuất phục vụ này tạo điều kiện thuận lợi cho quản đốc trong công tác quản lý, nghiệp vụ, các nhân viên có điều kiện tương trợ, giúp đỡ lẫn nhau. Có thể nói để đảm bảo hoạt động phục vụ khách liên tục đòi hỏi sự phối hợp nhịp nhàng và chặt chẽ giữa các vị trí và chức danh công việc.

Đối với các nhà hiện nay vẫn áp dụng phương pháp làm chung trong bố trí lao động vệ sinh phòng khách thì sự kết hợp giữa những người cùng làm việc trong một tầng là hết sức quan trọng. Như đã trình bày ở trên, trong cùng một tầng nhóm làm việc tự phân công: người lao động đảm nhận nhiệm vụ vệ sinh nhà tắm, hai lao động còn lại chịu trách nhiệm lau bụi, vệ sinh phòng ngủ cũng phải phối hợp nhịp nhàng trong thay, trải ga, gối, phủ giường...lau bụi các đồ dùng, quét nhà, lau nhà hoặc hút bụi thảm. Cuối cùng cả 3 lao động cùng làm vệ sinh hành lang của tầng mình phụ trách. Chất lượng vệ sinh của mỗi phòng khách nói riêng và cả tầng nói chung là tổng hợp kết quả hoạt động lao động của cả 3 nhân viên trên. Những lỗi hay thiếu sót xảy ra ở bất kỳ phòng khách hay vị trí nào thì trách nhiệm thuộc về cả nhóm người phụ trách khu vực đó. Chính vì vậy, sự phối hợp chặt chẽ, nhịp nhàng của nhóm lao động vệ sinh phòng khách mỗi tầng đóng vai trò hết sức quan trọng.

Với cách phân công lao động như Nhà phòng số 9 hiện nay đang áp dụng, tuy bố trí lao động làm vệ sinh phòng khách một cách riêng biệt nhưng cũng không vì thế mà làm giảm hiệp tác lao động của những nhân viên trong cùng một tầng. Có một điểm khác biệt hơn phương pháp bố trí lao động trên, đó là những lỗi, thiếu sót trong việc đảm bảo tiêu chuẩn vệ sinh phòng khách nào sẽ thuộc trách nhiệm của

cá nhân người lao động phụ trách phòng đó, nhưng những vấn đề nảy sinh về vệ sinh chung của cả tầng như hành lang,... lại thuộc trách nhiệm của cả nhóm người làm việc. Vì vậy, mỗi người không chỉ có nhiệm vụ làm những phòng mình được giao mà còn cần phải kết hợp trong việc đảm bảo vệ sinh chung.

Nhân viên được phân công trực trong một ca (trừ ca đêm) gồm hai người: trực chính và trực phụ. Nhiệm vụ của người trực phụ là đảm nhiệm làm phòng khi khách trả phòng, giải quyết kịp thời các yêu cầu của khách trong phạm vi cho phép như: nước sôi, giặt là quần áo,... Vào ca sáng khối lượng công việc nhiều, người trực phụ cũng tham gia làm vệ sinh phòng khách như những lao động vệ sinh khác tại tầng 1. Buổi sáng các nhân viên vệ sinh phòng khách có mặt trên các tầng nên khi có khách trả phòng, nhận phòng người trực chính có thể liên hệ với những nhân viên ở những vị trí đó kiểm phòng hoặc bố trí phòng và hỗ trợ trong giải quyết một số yêu cầu của khách nên khối lượng công việc của người trực chính giảm đi. Từ đó tạo điều kiện cho người trực phụ làm vệ sinh phòng. Người trực chính không chỉ làm những nhiệm vụ đã nêu ở phần phân công lao động mà còn có trách nhiệm lau, quét sảnh trực, phòng trực, cầu thang. Như vậy, tuy không phải làm vệ sinh phòng nhưng người trực chính (đối với cả ca đêm) cũng có trách nhiệm góp phần cùng những lao động khác đảm bảo vệ sinh chung của cả Nhà phòng.

Trong hoạt động của một Nhà phòng, người quản đốc đóng vai trò rất quan trọng là người chỉ huy chung, kiểm tra, đôn đốc tình hình thực hiện công việc của tất cả các nhân viên. Đầu tiên, đây là người sắp xếp, bố trí lao động phục vụ phòng tương ứng với số lượng phòng, số khách lưu trú trong ngày trên cơ sở căn cứ vào định mức lao động do Công ty ban hành. Để điều động, bố trí số lượng nhân viên đi làm phù hợp các quản đốc luôn được các nhân viên trực các ca thông tin trực tiếp qua điện thoại trong những trường hợp có những biến động lớn. Như: nhân viên trực đêm nếu thấy khách đi đêm quá đông sẽ thông báo cho quản đốc có mặt và tăng cường nhân lực trực để kiểm phòng khách đi, làm vệ sinh phòng vào sáng hôm



sau. Hoặc nếu vắng khách thì người làm ca đêm sẽ báo cho quản đốc để giảm nhân lực cho sáng hôm sau.

Người trực chính có trách nhiệm báo cáo với quản đốc các sự cố phát sinh trong ca. Nếu có quản đốc sẽ liên hệ với các bộ phận liên quan như tu sửa, giặt là trong phạm vi cho phép... để kịp thời giải quyết. Với những phát sinh lớn, nghiêm trọng quản đốc sẽ báo cáo cho Giám đốc điều hành khách sạn biết. Quản đốc có trách nhiệm làm công tác giấy tờ, sổ sách như kiểm tra vào sổ theo dõi khách hàng ngày, tính toán doanh thu và đối chiếu với bộ phận lễ tân.

Ngoài những nhiệm vụ đã nêu trên, thời gian còn lại người quản đốc phải chia đều để có mặt ở mỗi tầng. Trong khoảng thời gian này, quản đốc vừa phải cùng tham gia hỗ trợ làm việc với chị em, vừa tiến hành kiểm tra, đôn đốc chất lượng vệ sinh từng phòng ở mỗi tầng.

Đối với những lao động bậc thấp, mới vào làm sẽ được quan tâm dành nhiều thời gian hơn để giúp họ hoàn thành tốt công việc cũng như hướng dẫn họ có kỹ năng và phương pháp thực hiện công việc khoa học và hợp lý. Như vậy, khi nhân viên trong tổ thực hiện xong hết nhiệm vụ được giao, người quản đốc kiểm tra, nhắc nhở xong là người cuối cùng được nghỉ ngơi.

Vào buổi chiều, quản đốc tiếp tục kiểm tra những phòng còn lại mà buổi sáng chưa kiểm tra được hoặc chưa kỹ. Vào buổi chiều có phòng khách đi, cùng tham gia làm với người trực phụ và 1 người làm chuyên môn. Nếu số lượng phòng khách đi nhiều thì có thể gọi thêm nhân lực.

Phó quản đốc giúp việc, hỗ trợ, tham mưu cho quản đốc trong quá trình quản lý lao động, quản lý sản xuất. Đồng thời với vai trò là người giữ tài sản, người phó quản đốc có trách nhiệm cung cấp các vật dụng, tiêu chuẩn để các nhân viên làm vệ sinh phòng khách như: ga, gối, bàn chải, giấy vệ sinh... vào đầu giờ sáng mỗi ngày. Và nhận ga, gối... bản từ các nhân viên vệ sinh theo từng tầng để giao cho giặt là. Ngoài ra, trong công tác bảo vệ và quản lý tài sản, phó quản đốc cũng có quan hệ

chặt chẽ với những lao động vệ sinh phòng. Những nhân viên này khi phát hiện các trường hợp tài sản của Công ty tại các phòng mất, thiếu hụt hay hỏng hóc sẽ báo cáo ngay với quản đốc và phó quản đốc để kịp thời giải quyết.

Như vậy, mỗi vị trí công việc đều có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Mỗi người bằng việc thực hiện tốt nhiệm vụ được giao của mình đã tạo nên một đơn vị hoạt động có hiệu quả.

### ***1.2. Hiệp tác lao động theo thời gian***

Bộ phận Nhà phòng hiện đang áp dụng hai chế độ thời gian làm việc:

Quản đốc, phó quản đốc kiêm giữ tài sản và nhân viên vệ sinh phòng khách làm việc theo giờ hành chính:

- Sáng: từ 7g00 đến 11g30
- Chiều : từ 14g00 đến 17g30

Nhân viên trực bố trí làm việc theo ca:

- Ca sáng : từ 6g00 đến 14g00
- Ca chiều: từ 14g00 đến 22g00
- Ca đêm : từ 22g00 đến 6g00 sáng hôm sau

Cách bố trí thời gian làm việc của bộ phận Nhà phòng hiện nay là tương đối phù hợp với đặc thù công việc: Luôn phải có người để đón, bố trí khách đến; nhận phòng trả của khách đi; giải quyết các vấn đề phát sinh. Vì vậy, quản đốc luôn phải bố trí người có mặt 24/24 giờ tại mỗi Nhà phòng, đó là những nhân viên trực phòng. Thông thường ca sáng và chiều mỗi ca bố trí 2 người, trong đó một người trực chính và một người trực phụ. Mỗi tổ trừ quản đốc, phó quản đốc và những người lao động nam thường được bố trí trực đêm, hình thành nên từng cặp nhân viên trực cứ sau 1 đến 3 tháng lại thay đổi một lần. Các cặp sẽ lần lượt được bố trí trực ca sáng, ca chiều. Cứ như vậy cho đến khi tất cả các cặp đều được phân công trực thì lại quay vòng lại từ đầu. Ví dụ: tổ phòng nhà 9 có hiện đang có 17 người lao động, trừ quản đốc, phó quản đốc và 3 nhân viên nam trực đêm, tổ sẽ còn 12

người. Như vậy, trong tổ sẽ có 6 cặp nhân viên trực. Để dễ minh họa ta sẽ dùng chữ cái thay tên gọi của nhân viên, như vậy đầu tiên ta sẽ có 6 cặp là: AB, CD, EF, GH, IJ, KL. Cách thức phân công được thể hiện ở biểu đồ dưới đây:

**Biểu 11: Biểu đồ bố trí ca trực sáng, chiều của tổ Nhà phòng số 9**

Ngày	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	...
Ca sáng	AB	EF	IJ	CD	GH	KL	AB	EF	IJ	CD	GH	KL	AB	EF	IJ	CD	
Ca chiều	CD	GH	KL	AB	EF	IJ	CD	GH	KL	AB	EF	IJ	CD	GH	KL	AB	

Và sau 1 đến 3 tháng, thì các cặp nhân viên trực lại có sự thay đổi, ví dụ: AC, BD, EG, FH, IK, JL. Với cách phân cặp và bố trí như vậy, những nhân viên trực có thời gian làm quen và biết cách kết hợp với nhau trong công việc, nhưng cũng sẽ không tạo ra sự nhàm chán khi từ 1 đến 3 tháng lại có sự thay đổi, một tuần mỗi cặp chỉ phải trực 2 đến 3 lần. Đồng thời cũng tạo thuận lợi cho người quản đốc khi tiến hành phân công ca trực. Những ngày người lao động không được phân công trực, họ sẽ phân công làm vệ sinh phòng khách. Trong mỗi ca trực, người lao động được nghỉ ăn trưa 1 giờ: từ 12 giờ đến 13 giờ đối với ca sáng và 17 giờ đến 18 giờ đối với ca chiều.

Riêng ca đêm chỉ bố trí 1 người trực và do các nhân viên nam đảm nhiệm. Căn cứ vào số lượng nhân viên nam (thường từ 3 đến 4 người) có mặt trong tổ mà quản đốc phân công. Quản đốc tại các tổ Nhà phòng phân công người trực đêm trong một tháng theo phương pháp sau: Trong một tháng có bao nhiêu ngày, người quản đốc sẽ chia đều công trực đêm cho số lao động nam trong tổ, mỗi người sẽ làm liên tục 1/2 số ngày đó rồi sau đó lại được chuyển sang làm giờ hành chính (sau 24 giờ). Tương tự như vậy đối với những nhân viên nam còn lại và tiếp tục quay vòng cho đến hết tháng. Ví dụ: Tổ phòng nhà 9 có 3 nhân viên nam là M, N,

P, Trong tháng có 30 ngày, mỗi nhân viên nam sẽ đảm nhận trực đêm 10 ngày, nhưng quản đốc sẽ bố trí mỗi nhân viên trực liên tục 5 ngày như biểu đồ dưới đây:

**Biểu 12: Biểu đồ bố trí ca trực đêm của tổ Nhà phòng số 9**

Ngày	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	...
Ca đêm	M	M	M	M	M	N	N	N	N	N	P	P	P	P	P	M	

Người trực đêm tuy phải thức đêm, ảnh hưởng đến sinh lý, nhưng khác với làm việc ca 3 trong ngành công nghiệp, người trực đêm cũng không phải tiến hành sản xuất mà chủ yếu là đảm bảo yên tĩnh và an toàn cho khách và tài sản của Công ty trong đơn vị mình quản lý. Do đó cũng không hao phí nhiều sức lao động. Vì vậy bố trí nhân viên trực đêm liên tục từ 4 đến 5 ngày vừa tạo ra giờ đi ca ổn định mà cũng không gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến sức khỏe của người lao động.

Trên đây là cách thức bố trí nhân lực cho các ca trực của bộ phận Nhà phòng. Tuy nhiên, trên thực tế trong quá trình làm việc người lao động có thể bị ốm, có việc gia đình, việc đột xuất thì quản đốc sẽ có những thay đổi linh hoạt để bố trí hợp lý vừa tạo điều kiện cho người lao động vừa đảm bảo cho quá trình sản xuất, phục vụ.

Đặc thù công việc lại một lần nữa tác động đến công tác phân công và hiệp tác lao động: hoạt động kinh doanh khách sạn trong ngành du lịch là nhiệm vụ liên tục 24/24 giờ, 365 ngày trong một năm, không phân biệt ngày nghỉ trong tuần hay nghỉ lễ, tết khi có khách hàng. Do đó, số ngày làm việc của người lao động thuộc các bộ phận trực tiếp sản xuất phục vụ khách nói chung và bộ phận Nhà phòng Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên nói riêng không có ngày nghỉ chủ nhật hàng tuần cố định mà có thể bố trí nghỉ bù các ngày trong tuần, những ngày khách vắng. Do đó chế độ đổi ca ở đây là không nghỉ chủ nhật.

Trước mỗi ca trực, nhân viên trực sẽ nhận bàn giao từ nhân viên ca trước và cuối ca bàn giao với người trực ca sau cụ thể bằng sổ sách: các trường hợp khách đi, khách đến, các diễn biến trong ca trực như các trường hợp hỏng hóc điện, nước, những yêu cầu của khách, những việc đã giải quyết, những việc cần giải quyết tiếp và các tài sản trong phòng trực phải bàn giao (có ký nhận của ca trước và ca sau). Công ty cũng thực hiện chế độ giao ca gối đầu, ca sau đến trước 15 đến 20 phút để chuẩn bị vệ sinh cá nhân, quần áo, giày dép, phù hiệu như quy định của Công ty và nhận bàn giao ca.

Trong thời gian gần đây do tệ nạn xã hội gia tăng, tội phạm trộm cắp ngày càng nhiều nên để đảm bảo tuyệt đối an toàn cho khách và Công ty, quản đốc phải bố trí thêm nhân lực trong các giờ cao điểm với tiêu chuẩn là cứ 2/3 tổng số phòng thực hiện thì bố trí 1 nhân lực đi tua tầng từ 17 giờ đến 21 giờ.

Tuy nhiên, để tập trung nhân lực vào công việc buổi sáng, quản đốc có linh hoạt trong bố trí nhân lực trong những ngày vắng khách thể hiện ở phân công một lao động làm việc buổi sáng (làm vệ sinh phòng) muộn 1 giờ và được nghỉ buổi chiều, tiếp tục trực phụ từ 5 giờ 30 phút đến 22 giờ cùng ngày và giảm một lao động trực phụ ca chiều. Vì từ 14 giờ đến 17 giờ hàng ngày, những nhân viên vị trí khác có thể hỗ trợ cho người trực chính.

Đối với những nhân viên vệ sinh phòng thì áp dụng chế độ thời gian làm việc theo giờ hành chính. Do đối tượng khách chủ yếu là cán bộ công chức đi họp, tham dự hội nghị thường đi vắng vào giờ hành chính để làm việc, công tác; khách du lịch thường đi chơi, tham quan vào ban ngày và nghỉ ngơi tại phòng vào buổi tối. Ngoài ra, khách thường trả phòng vào buổi sáng hoặc buổi chiều. Chính vì vậy, giờ làm việc của các nhân viên vệ sinh phòng phải được bố trí thời gian này để làm việc khi khách không có ở trong phòng. Một đặc điểm đặc trưng nữa của lao động phục vụ phòng tại Công ty khách sạn du lịch Kim Liên trong suốt nhiều năm qua là công việc vệ sinh phòng tập trung chủ yếu vào buổi sáng. Chính vì vậy, vệ sinh các

phòng phải được hoàn thành ngay trong buổi sáng hôm đó. Buổi chiều công việc chủ yếu là trực và vệ sinh những phòng khách mới đi, đảm bảo liên tục có phòng sạch để phục vụ ngay khi có sự bố trí của lễ tân. Trong quá trình làm việc, người lao động được nghỉ ăn trưa 2,5 giờ. Như vậy, thời gian nghỉ ăn trưa của lao động vệ sinh phòng là tương đối dài, đủ để họ phục hồi một phần sức lao động đã hao phí.

Cùng với những nhân viên vệ sinh phòng, quản đốc và phó quản đốc cũng làm việc theo giờ hành chính, chỉ trong một số trường hợp quá thiếu lao động mới trực tối. Do nhiệm vụ của hai chức danh này là cùng tham gia làm vệ sinh phòng với những nhân viên khác, và đặc biệt là phải kiểm tra chất lượng vệ sinh ở các tầng. Nếu có thiếu sót quản đốc có thể nhắc nhở, đôn đốc để nhân viên tại vị trí đó sửa chữa, hoàn thiện ngay. Ngoài ra, người quản đốc thực hiện các công tác phân công, sổ sách, tính toán doanh thu của ngày hôm trước và đối chiếu với bộ phận lễ tân vào buổi sáng. Còn đối với nhân viên phó quản đốc cũng cần phải bố trí làm giờ hành chính không chỉ do nhiệm vụ vệ sinh phòng mà còn vì vai trò giữ tài sản. Vì thông thường buổi sáng, phó quản đốc phải giao tài sản cho nhân viên làm vệ sinh phòng như ga, gối, các loại khăn, tiêu dùng vật..., giao đồ vải bẩn, nhận đồ vải sạch từ giặt là và làm các công việc sổ sách, giấy tờ vào buổi chiều.

## **2. Bộ phận Nhà hàng**

### ***2.1. Hiệp tác lao động theo không gian***

Về mặt không gian, công việc tại Nhà hàng được phân chia thành 2 khu vực bàn và bếp. Công nhân nấu bếp chủ yếu làm việc trong nhà bếp, còn nhân viên bàn thường tập trung làm việc ở nơi trực tiếp phục vụ khách ăn. Hai khu vực trên hoạt động vừa có sự độc lập, vừa có sự phối hợp với nhau tùy theo từng thời gian trong ca.

Hàng ngày, nhân viên nấu bếp, phụ bếp, thống kê thường đến sớm nhất để nhận, kiểm tra nguyên nhiên vật liệu theo đúng số lượng, chất lượng đạt yêu cầu đã gọi chủ hàng từ trước có sự phối hợp kiểm tra, theo dõi phiếu nhập hàng của nhân

viên thu ngân Công ty. Đối với những ngày phục vụ bữa trưa hoặc cả bữa trưa và chiều thì công việc trên được thực hiện vào đầu giờ sáng, riêng đối với những ngày khách chỉ đặt ăn chiều thì việc nhận hàng được thực hiện vào đầu giờ của ca chiều.

Sau khi nhận hàng xong, nhân viên nấu bếp và phụ bếp tiến hành làm vệ sinh, sơ chế nguyên nhiên vật liệu như nhặt rửa rau, thái, tạo hình rau củ quả... nhưng thông thường những công việc này thường được thực hiện bởi những nấu bếp bậc thấp và lao động phụ bếp. Còn những nhân viên nấu bếp bậc cao chỉ kiểm tra về sơ chế, làm vệ sinh thực phẩm và thực hiện công việc nấu bếp.

Trong khi đó nhân viên phục vụ bàn, vệ sinh Nhà hàng có thể đến muộn hơn một chút vì công việc chuẩn bị địa điểm phục vụ cũng không quá phức tạp. Nhân viên phục vụ bàn sẽ kê bàn ghế, trải khăn bàn, đặt đĩa, bát, cốc (ly)... theo số lượng khách, mâm, cách bố trí mà khách hàng đã yêu cầu, nhân viên vệ sinh Nhà hàng cũng đồng thời làm vệ sinh khu vực này và khuôn viên xung quanh, nơi đón khách. Đến lúc này công việc của bàn và bếp vẫn tương đối độc lập.

Nhân viên nấu bếp bậc cao sẽ thực hiện chế biến các món ăn phức tạp theo thực đơn đặt trước như các món ăn về hải sản: cá trình, tôm... Những lao động có trình độ lành nghề thấp hơn sẽ chia nhau đảm nhận những món ăn đơn giản như nộm, xôi... và làm công việc chia thức ăn theo số mâm, khách, và để lại dự phòng (nếu có yêu cầu).

Khi một số món nguội như nộm, xôi đã xong, nhân viên phục vụ bàn sẽ bê và xếp lên các bàn trước. Đến khi khách đã ngồi vào các bàn thì những món chính mới được đem ra. Đây cũng là những lúc bận bịu nhất của nhân viên bàn: phải cùng phối hợp với nhân viên đứng bếp để liên tục đưa thức ăn phục vụ khách đầy đủ, nhanh chóng. Lúc này nhân viên nấu bếp đã hoàn thành công việc được giao. Chỉ trừ khi trong trường hợp thức ăn dự phòng theo yêu cầu của khách không đủ phục vụ số khách tăng thêm thì nhân viên nấu bếp lại phải tiếp tục nhanh chóng thực hiện công việc để đảm bảo cho gia chủ tiếp khách.

Khách ăn xong, nhân viên phục vụ bàn sẽ tiến hành thu dọn bát đĩa, khăn trải bàn ở các bàn ăn vào xe đẩy để đem đi rửa, giao giặt là. Lúc này công việc của nhân viên nấu bếp đã kết thúc. Những nhân viên này có thể ra về.

Nhân viên vệ sinh Nhà hàng sẽ làm vệ sinh toàn bộ khu vực Cửa hàng từ khu vực ăn của khách, đến bếp và khu vực xung quanh.

Một lần nữa, sự khác biệt trong lao động Nhà phòng và Nhà hàng lại được thể hiện rõ ràng, trong khi các quản đốc và phó quản đốc phải làm việc như những lao động bình thường thì các Cửa hàng trưởng, Cửa hàng phó đi làm mà không phải thực hiện công việc gì chỉ quan sát và chỉ đạo đôi chút trong lúc phục vụ khách đông. Còn lại trong thời gian những lao động khác làm việc thì các chức danh này ngồi chơi.

Vì có sự phân chia công việc theo nghề nên lao động nghề nào sẽ đảm nhận thực hiện công việc của nghề đó nhưng cũng có sự phối hợp nhất định với nhau. Nhưng nhìn chung do chưa có sự quản lý chặt chẽ nên sự hợp tác giữa những người trong cùng một nghề chưa cao, có sự phân biệt nên vẫn còn có người làm việc và người không làm việc. Đây cũng là một trong những vấn đề nhức nhối của bộ phận Nhà hàng hiện nay.

## ***2.2. Hiệp tác lao động theo thời gian***

Thời gian làm việc của bộ phận Nhà hàng được bố trí theo ca và không có ca đêm:

- Ca sáng : từ 6g00 đến 14g00
- Ca chiều: từ 14g00 đến 22g00

Chế độ thời gian này áp dụng cho tất cả các chức danh công việc từ Cửa hàng trưởng, Cửa hàng phó đến những lao động như nấu bếp, phục vụ bàn, phụ bếp, vệ sinh Nhà hàng. Trong mỗi ca làm việc cần có lao động quản lý theo dõi, điều hành công việc trực tiếp. Khác với bộ phận Nhà phòng cả hai chức danh quản đốc và phó quản đốc kiêm người giữ tài sản cần thiết cùng có mặt trong giải quyết



công việc hàng ngày thì Cửa hàng trưởng và Cửa hàng phó của Nhà hàng lại không cần. Công việc phục vụ ăn uống nên không yêu cầu nhân viên phải làm đêm, trong một ngày chỉ làm việc 2 ca nên các chức danh quản lý có thể dễ dàng, bố trí sắp xếp để làm việc theo ca.

Hàng ngày căn cứ theo khối lượng công việc: số khách phục vụ, số mâm, số món yêu cầu, Cửa hàng trưởng sẽ bố trí người lao động ở tất cả các chức danh đi làm. Nhưng khác với lao động Nhà phòng, dù bố trí lao động làm chung hay làm riêng người quản đốc đều có căn cứ trên định mức lao động, lao động trực phòng theo đúng tiêu chuẩn cho phép nhiều nhất là 3 người một ca (tính cả người trực tua) thì ở bộ phận Nhà hàng lại có sự huy động nhân viên đi làm không dựa vào một căn cứ nào. Thông thường huy động hầu hết lao động đi làm nhất là vào những ngày, mùa vắng khách. Chỉ trong trường hợp mùa vụ đám cưới, khách đặt lịch kín cả ngày thì người Cửa hàng trưởng mới bố trí lao động để đảm bảo hoạt động trong các ca.

Tuy nhiên, trong thực tế, những nhân viên ở bộ phận Nhà hàng thường không đi làm theo thời gian làm việc được quy định như trên. Thông thường nhân viên nấu bếp đến sớm hơn nhân viên phục vụ bàn nhiều nhất là 1 giờ do công việc này cần phải bắt đầu sớm hơn bởi thời gian chuẩn bị, thao tác theo yêu cầu chế biến món ăn sẽ lâu. Còn các chức danh quản lý thường đi làm muộn hơn, từ khoảng 7 giờ đến 7 giờ 30. Thời gian bắt đầu và kết thúc công việc của nhân viên bộ phận Nhà hàng thực tế rất khó thống kê cụ thể bởi sự dễ dãi trong công tác quản lý và thậm chí bản thân các Cửa hàng trưởng và Cửa hàng phó cũng chưa phải là những tấm gương trong việc thực hiện giờ giấc lao động một cách nghiêm túc. Chính vì vậy người lao động ở đây “tự do” hơn so với lao động phục vụ phòng.

Sự hiệp tác lao động theo thời gian của bộ phận Nhà hàng cũng từ đó lỏng lẻo hơn vì có những ngày phục vụ khách cả ngày, nhưng có ngày chỉ phục vụ khách một buổi. Thêm vào đó khối lượng công việc của Nhà hàng khác so với bộ

phận Nhà phòng là có kế hoạch trước từ đó cũng dễ dàng, chủ động trong việc chuẩn bị, sắp xếp nhân lực hơn vì phục vụ đám cưới và hội nghị đều có đặt trước một khoảng thời gian ít nhất cũng từ 5 ngày (không vào mùa vụ) và lên đến vài tháng (trong mùa vụ), còn với những Cửa hàng bán cơm bình dân thì công việc ngày nào cũng diễn ra đều đặn vào 2 ca (phục vụ cơm trưa, cơm chiều tối) với số lượng người phục vụ không có nhiều biến động nên dễ nảy sinh tinh thần, thái độ làm việc: hôm nay không làm xong thì ngày mai hay ngày có khách làm tiếp đặc biệt đối với công tác vệ sinh. Trong khi lao động Nhà phòng luôn phải hoàn thành công việc vệ sinh phòng khách mỗi ngày để luôn sẵn sàng đón khách đến nghỉ bất kỳ lúc nào.

Riêng đối với những ngày có khách hội nghị đặt ăn sáng thì Cửa hàng bố trí lao động làm việc sớm hơn, thường từ 4 giờ đến 5 giờ để đảm bảo hoàn thành tốt khối lượng công việc được giao.

Tóm lại, việc quy định thời gian làm việc của bộ phận Nhà hàng thực sự chưa gắn với công việc thực tế của người lao động. Nên việc không tuân thủ vừa xuất phát từ chủ quan: ý thức thực hiện nội quy lao động chưa cao, và cũng do khách quan: yêu cầu công việc mà có thể đến sớm, đến muộn, về sớm, về muộn hơn so với quy định.

#### **IV. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG**

##### **1. Đặc thù của công việc**

Hoạt động trong lĩnh vực du lịch, những lao động tại bộ phận Nhà hàng và Nhà phòng công việc đòi hỏi phải làm việc liên tục và phụ thuộc vào nhu cầu của khách. Khi có khách thì dù là ngày nghỉ hàng tuần hay nghỉ lễ tết vẫn phải phục vụ, có những chức danh công việc như trực phòng còn phải có mặt 24/24 giờ trong một ngày nên phải bố trí làm việc theo ca, với số lượng 3 ca trên một ngày. Chính vì vậy, hiện nay việc áp dụng chế độ làm việc của người lao động trong các bộ phận này đều là quy định số lượng ngày nghỉ trong tuần là 2 ngày chứ không cụ thể là

ngày nào trong tuần, những ngày nghỉ theo lễ tết người lao động vẫn được huy động đi làm. Tương tự như vậy, những ngày không có khách thì các Cửa hàng, Nhà phòng cũng phải đóng cửa, niêm phong, người lao động được nghỉ.

Do tính chất công việc là phục vụ không phải là sản xuất, chế tạo nên khó có thể phân chia thành các bước công việc. Những người lao động ở các chức danh đều được giao làm trọn vẹn nhiệm vụ của công việc đó. Ví dụ: nhân viên vệ sinh phòng phải vệ sinh được toàn diện một phòng...

## **2. Khối lượng công việc và định mức lao động**

Khối lượng công việc hiện nay của Nhà phòng hiện nay nhiều và đều đặn hơn Nhà hàng. Khách sử dụng dịch vụ lưu trú đến trong suốt năm, nhìn chung là đông, công suất sử dụng phòng bình quân lên đến 85%. Khối lượng khách chỉ giảm trong những dịp lễ tết như tết âm lịch... Trong khi đó, bộ phận Nhà hàng chủ yếu hoạt động theo mùa vụ nhất là vào mùa cưới. Khối lượng công việc của bộ phận này có kế hoạch từ trước do khách có nhu cầu đặt ăn đều đặt trước nên việc bố trí người lao động làm việc cũng có cơ sở từ trước. Còn bộ phận Nhà phòng ngoài những khách đi theo đoàn công tác có đặt phòng trước thì cũng có những đối tượng khách không đặt nên việc huy động nhân lực có sự linh hoạt hơn.

Việc huy động lao động làm việc của nhà phòng căn cứ vào hệ thống mức lao động (biểu định mức lao động phục vụ phòng khách sạn). Tuy nhiên mức lao động này đã được xây dựng từ năm 2002 và đến nay vẫn chưa có sự điều chỉnh nào mặc dù về cơ sở trang thiết bị của các Nhà phòng cũng như số phòng phục vụ thực tế đã có nhiều thay đổi.

**Biểu: So sánh lao động định biên - lao động thực tế sử dụng của Bộ phận Nhà phòng**

STT	ĐƠN VỊ	Số lượng lao động định biên	Số lượng lao động thực tế sử dụng	Lao động chênh lệch
1	Nhà phòng số 1	14	14	0
2	Nhà phòng số 2	16	17	-1
3	Nhà phòng số 3	13	13	0
4	Nhà phòng số 5	18	19	-1
5	Nhà phòng số 6	18	19	-1
6	Nhà phòng số 4	18	16	2
7	Nhà phòng số 8	15	13	2
8	Nhà phòng số 9	19	17	2
9	Nhà phòng số 4A	15	13	2

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Do đó hiện nay số lao động của các nhà phòng không còn tuân theo quy định trong định mức. Có một số nhà có số lao động nhỏ hơn so với số lao động định biên (Biểu ). Trong khi số lao động định biên chưa tính đến ốm, đẽ, trong thực tế hoạt động của các nhà có lao động nghỉ đẽ vẫn đảm bảo được khối lượng công việc. Tuy nhiên, tiết kiệm lao động như vậy là rất tốt. Nhưng công tác trả lương vẫn dựa trên hệ thống mức cũ nên sẽ thật sự thiệt thòi cho những nhà phòng này. Trái lại có những nhà với số lao động vượt quá cả số lao động định biên mà thực tế số lao động có thể giảm đợc như những nhà khác. Do đó có nhà người lao động làm việc nghiêm túc, những nhà thừa lao động làm việc thiếu ý thức kỷ luật mà chất lượng vệ sinh vẫn không đảm bảo (nhà phòng số 6). Hiện tượng này vẫn xuất hiện và tồn tại đợc trong một thời gian dài là Giám đốc điều hành Khách sạn Kim Liên

2 nhưng không nhắc nhở, điều chỉnh mặc dù Phòng Tổ chức hành chính đã có ý kiến.

Như vậy, thực tế đã chỉ rõ hệ thống mức lao động đã không còn phù hợp với thực tế sản xuất, phục vụ ở bộ phận Nhà phòng.

Còn ở bộ phận Nhà hàng do chưa có hệ thống định mức hay định biên lao động nào cùng với cơ chế hoạt động khoán quản nên số lượng lao động này rất đông và lộn xộn. Tuy không có cơ sở về văn bản cụ thể (hệ thống mức lao động) để đánh giá mức độ phù hợp giữa số lượng lao động và khối lượng công việc. Nhưng bằng quan sát thực tế đã cho thấy sự dư thừa lao động rất lớn ở đây. Chính điều này là nguyên nhân dẫn đến thực tế làm việc thiếu nghiêm túc về ý thức kỷ luật. Trong ca làm việc có người làm việc và có cả những người chơi mà vẫn được hưởng lương. Bộ phận Nhà hàng theo chế độ khoán nên doanh thu sau khi trừ chi phí và nộp khoán thì tính được quỹ lương ở đây với đơn giá 65%, một quỹ lương cố định cho dù số lượng lao động nhiều hay ít. Chính vì vậy, nếu giảm số lượng lao động thì chắc chắn thu nhập của người lao động sẽ tăng lên.

Do vậy, công tác định mức lao động ở các hai bộ phận Nhà phòng và Nhà hàng sẽ là một trong những mối quan tâm hàng đầu trong thời gian tới để có cơ sở điều chỉnh số lượng lao động hợp lý.

## **V. NHỮNG TỒN TẠI VÀ NGUYÊN NHÂN**

Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên từ ngày thành lập đến nay là một doanh nghiệp Nhà nước, thuộc sự quản lý của Tổng cục du lịch. Do đó cách thức hoạt động, quản lý vẫn còn mang nặng những ảnh hưởng từ thời kỳ quản lý tập trung bao cấp, làm việc không khoa học đặc biệt trong công tác nhân lực nói chung và phân công lao động - hiệp tác lao động nói riêng.

➤ **Bố trí số lượng lao động hàng ngày** còn mang tính chất tự phát chưa căn cứ vào số lượng khách, khối lượng công việc để bố trí người đi làm việc nên dẫn đến tình trạng ngày nhiều khách thì ít người làm việc, ngày nhiều người thì ít

khách, trừ trường hợp khách quá ít tổ mới can thiệp để nhân viên về nghỉ. Nhưng thông thường các Nhà phòng, Cửa hàng có xu hướng bố trí thừa nhân lực so với thực tế yêu cầu. Ở bộ phận Nhà phòng thì tình trạng này phổ biến đối với những Nhà phòng bố trí lao động làm chung như vào ở những tầng vắng khách vẫn bố trí 3 lao động vệ sinh phòng. Còn các Cửa hàng thì lại điều động hầu hết số lao động phục vụ ngay cả những ngày khối lượng công việc không nhiều. Từ đó, dẫn đến hao phí lao động, tăng quỹ tiền lương và các khoản thưởng được phân phối theo lương.

Nói đến sự bất hợp lý trong bố trí lao động như đã nêu trên không thể không nhắc tới vai trò của những chức danh quản lý: Quản đốc, phó quản đốc, Cửa hàng trưởng, Cửa hàng phó. Bởi đây là một trong những nhiệm vụ chính, quan trọng mà những chức danh này được giao phó nhằm quản lý, giám sát chặt chẽ đơn vị mình quản lý hoạt động đem lại hiệu quả cao nhất. Nguyên nhân của thực trạng này không do trình độ hay năng lực quản lý bởi những người được bổ nhiệm các chức danh này đều là những lao động làm việc lâu năm đã có kinh nghiệm cũng như cái nhìn thực tế về công việc mà vì họ chưa có ý thức trách nhiệm cao với trách nhiệm được giao. Một nguyên nhân nữa đó chính là số lao động hiện nay tại mỗi bộ phận tương đối nhiều, không hợp lý, tuyển dụng một cách ồ ạt. Chất lượng lao động còn yếu do những nhân viên ở đây đa số là con em của cán bộ công nhân viên trong Công ty. Và chính điều này đã vô hình chung buộc người quản lý bộ phận phải bố trí sắp xếp những lao động này đi làm.

Trong Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên, bộ phận Nhà hàng là một đơn vị hoạt động theo cơ chế khoán nghĩa là: hàng năm Công ty thực hiện giao khoán một số chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh như: Chỉ tiêu doanh thu, chỉ tiêu nộp lợi nhuận. Các vấn đề về trang thiết bị, công cụ phục vụ cho việc sản xuất kinh doanh, hàng hoá, nguyên nhiên vật liệu do Nhà hàng tự đề xuất và trình Giám đốc Công ty quyết định. Về nhân lực, Giám đốc điều hành Nhà hàng quyết định số lao động cần

thiết để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả, tiết kiệm chi phí. Nhà hàng có trách nhiệm quản lý và sử dụng số lao động hiện có hợp lý, đảm bảo mọi chế độ, quyền lợi của người lao động theo đúng luật lao động.

Dưới cơ chế quản lý hoạt động như vậy, hoạt động của bộ phận Nhà hàng được thực hiện một cách tương đối độc lập do Giám đốc Nhà hàng quyết định các vấn đề và chịu trách nhiệm thực hiện các chế độ báo cáo định kỳ với Công ty. Chính vì vậy, khác với bộ phận Nhà phòng, bộ phận Nhà hàng hiện vẫn chưa có một hệ thống định mức lao động, định biên lao động nào. Công tác tuyển lao động mới thực hiện một cách thiếu chặt chẽ, mang tính tự phát không căn cứ vào thực tế lao động cần thiết. Số lượng lao động ở đây chiếm 36-38% tổng số lao động toàn Công ty, có thể nói đây là đơn vị có số lao động nhiều nhất trong Công ty. Và từ đây cũng nảy sinh nhiều vấn đề bất hợp lý.

➤ ***Phân công lao động quản lý, gián tiếp:***

Với mô hình các Nhà phòng và Cửa hàng được xây dựng riêng biệt như hiện nay đã hình thành nên một hệ thống các chức danh quản lý, gián tiếp phụ trách từng bộ phận với số lượng lớn. Cụ thể, bộ phận Nhà phòng có tổng cộng 18 quản đốc, phó quản đốc và 21 Cửa hàng trưởng, phó, 7 nhân viên thống kê tập trung tại bộ phận Nhà hàng. Những con số lao động quản lý, gián tiếp không nhỏ ở bộ phận trực tiếp sản xuất, phục vụ. Xét về mặt nhiệm vụ được giao, quản đốc và phó quản đốc phải cùng tham gia làm việc như những lao động phục vụ phòng bình thường, phó quản đốc phải kiêm nhiệm vai trò quản lý tài sản tại đơn vị, khối lượng công việc và trách nhiệm đảm đương rất lớn. Trong khi, các Cửa hàng trưởng, Cửa hàng phó ở mỗi nhà là nhiều hơn một người. Mặc dù số lượng lao động ở các Cửa hàng là nhiều hơn hẳn các Nhà phòng nhưng các chức danh này chỉ đơn thuần làm công việc quản lý, giám sát không phải trực tiếp tham gia thực hiện công việc, công tác thống kê đơn giản cũng tốn đến 1 lao động ở mỗi đơn vị. Trong khi lại không giao công việc này cho các Cửa hàng trưởng, Cửa hàng phó đảm nhận. Như vậy, thực sự

là rất lãng phí lao động. Điều này cũng xuất phát từ cơ chế quản lý của Công ty với hai khối này là khác nhau. Công ty quản lý trực tiếp mọi mặt hoạt động của bộ phận Nhà phòng từ doanh thu đến lợi nhuận, nhân sự và tiền lương. Chính vì vậy, việc quản lý chặt chẽ và hiệu quả hơn cũng là điều dễ hiểu, trong khi đó khối Nhà hàng lại hoạt động theo cơ chế khoán, chịu trách nhiệm thực hiện và nộp theo các chỉ tiêu được giao thì mọi mặt hoạt động: nhân sự, tiền lương đều tự chịu trách nhiệm. Từ đây cũng xuất hiện nhiều lộn xộn và nhiều vấn đề bất cập.

Nói như vậy không có nghĩa là bộ phận Nhà phòng không có những bất cập trong phân công lao động của các chức danh quản lý. Như hiện nay, bằng quan sát thực tiễn cũng có thể dễ dàng nhận thấy sự bất hợp lý trong việc phân công trách nhiệm giữa hai chức danh này. Người quản đốc chịu rất nhiều gánh nặng trong khi phó quản đốc lại chỉ đóng vai trò của mình khi người trực tiếp phụ trách vắng mặt (nghỉ trong thời gian dài), trong công việc hàng ngày chưa hỗ trợ nhiều trong việc kiểm tra chất lượng vệ sinh của các phòng. Bởi vì mỗi buổi sáng công việc thu ga, gói, phủ giường, các loại khăn ở các tầng rồi giao cho giặt là và nhận hàng sạch về, cùng với công việc sổ sách đã tốn một khoảng thời gian không nhỏ. Còn chưa tính đến những lao động lớn tuổi, thao tác làm việc chậm chạp còn làm kéo dài nhiều thời gian hơn. Như thế, trách nhiệm của người quản đốc đã lớn lại không có người gánh vác, san sẻ cùng. Điều này cũng xuất phát từ cách thức làm việc truyền thống của Công ty, đó là làm vệ sinh phòng chỉ tập trung hoàn thành chủ yếu vào các buổi sáng trong ngày. Nên người quản đốc không chỉ làm công việc đối chiếu khách, doanh thu, làm vệ sinh phòng khách mà còn phải tiến hành kiểm tra chất lượng vệ sinh của các phòng trong ngay buổi sáng trong ngày để kịp thời nhắc nhở, đôn đốc nhân viên. Trong khi đó, phó quản đốc lại tiến hành làm công tác tài sản như đã nêu trên cũng vào buổi sáng thì không còn thời gian để hỗ trợ được quản đốc việc gì. Thậm chí, có những phó quản đốc còn không thể làm vệ sinh được thêm một phòng khách nào như nhiệm vụ được giao.



Về vấn đề trả lương, phó quản đốc chỉ kém quản đốc 0,1 hệ số phụ cấp (quản đốc có hệ số phụ cấp trách nhiệm là 0,3 và phó quản đốc là 0,2), hệ số lương cả vòng 1, vòng 2 là bằng nhau (bậc 5 của công việc phục vụ phòng là 3,35, hệ số lương vòng 2 bằng 1,24). Một sự chênh lệch quá nhỏ đối với những sự khác biệt trong vai trò, vị trí của hai chức danh này. Chính vì thế nó không có động lực thúc đẩy, thậm chí là chưa thực sự xứng đáng. Đây cũng chính là nguyên nhân sâu sa để nảy sinh hiện tượng một số nhà (đặc biệt là ở Khách sạn Kim Liên 2) nhận số lao động nhiều hơn định biên lao động cho phép để giảm bớt gánh nặng công việc của chức danh quản đốc. Nhiều nhân viên làm vệ sinh phòng thì người quản đốc không phải làm trực tiếp mà chỉ giám sát, quản lý và kiểm tra chất lượng lao động thôi. Thời gian tham gia vào sản xuất thực tế của quản đốc ở một số tổ còn ít (có tổ thời gian làm sổ sách chiếm tới 50-60% như nhà 1, nhà 6...). Điều này có thể xảy ra cũng không phải là “hiện tượng lạ” trong hoạt động của một Doanh nghiệp Nhà nước có thời gian dài hoạt động.

Theo quy định của Công ty, mỗi tháng quản đốc được hưởng 10 công lao động làm công việc sổ sách, nghiệp vụ quản lý. Số công còn lại trong tháng thì người quản đốc được hưởng như những lao động phục vụ phòng bình thường. So với thực tế làm việc như vậy là quá ít vì như đã nêu những công việc mà một tổ trưởng phải làm là nhiều và trong tất cả các ngày thì số công quy định ở trên là không thoả đáng. Ngoài ra, do đặc thù của Công ty khách sạn du lịch Kim Liên, các Nhà phòng được bố trí rải rác trong khắp toàn Công ty, mỗi Nhà phòng có quy mô số lượng phòng khác nhau, tương ứng với số phòng chênh lệch là số lượng nhân viên của mỗi tổ cũng có sự khác nhau.

Với mỗi phòng tăng thêm là công việc của quản đốc lại tăng thêm từ khâu kiểm tra, giám sát đến làm công tác sổ sách, đối chiếu... tương ứng là quản lý một đội ngũ lao động nhiều hơn. Mà quy định về những quyền lợi được hưởng của tổ trưởng ở các tổ Nhà phòng là như nhau. Số ngày công quản lý đã nêu ở trên ở các

Nhà phòng đều là 10 ngày, hệ số phụ cấp đều là 0,3 lương tối thiểu. Điều này cũng thể hiện sự thiếu công bằng trong trả công lao động. Với những quyền lợi được hưởng như hiện nay sẽ dẫn đến sự không phù hợp và không đem lại sự kích thích đối với chức danh lao động quản lý này.

Xem xét thêm ở một khía cạnh khác của chức danh quản lý ở hai bộ phận này, ta còn thấy các tác động không nhỏ về ý thức và tinh thần trách nhiệm. Những lao động quản lý chưa gương mẫu trong tuân thủ kỷ luật lao động, tinh thần trách nhiệm, thái độ nghiêm túc trong công việc cũng tạo ra tác động tiêu cực đến chính bản thân những nhân viên dưới quyền. Cửa hàng trưởng, phó các Nhà hàng thường xuyên đi làm muộn và về sớm, đến bộ phận chủ yếu là ngồi chơi, tán gẫu thì bản thân nhân viên cũng nảy sinh ý thức kém. Còn quản đốc và phó quản đốc tuy đến đúng giờ làm việc hơn nhưng lại không bắt tay vào làm việc ngay mà còn dành thời gian ăn sáng, nói chuyện cũng tạo ra thói quen xấu cho nhân viên dưới quyền. Không chỉ dừng lại ở đó, những chức danh quản lý này còn chưa nghiêm túc trong vấn đề chấm công lao động, hiện tượng chấm tăng công so với thực tế đi làm xảy ra phổ biến.

➤ ***Phân công lao động trực tiếp phục vụ:***

Một điều cũng dễ dàng nhận thấy trong công tác phân công, bố trí lao động trực tiếp làm việc một cách đồng đều, cào bằng.

Ở bộ phận Nhà phòng, mặc dù có căn cứ trên cơ sở của hệ thống mức lao động nhưng với cả hai cách bố trí làm chung và làm riêng cũng đều nảy sinh sự bất hợp lý. Bố trí làm chung: ví dụ một tầng 3 người, thì công việc của mỗi người là như nhau chỉ là sự phân biệt về vị trí làm việc trong phòng ngủ, hay phòng tắm. Còn ở cách bố trí lao động làm riêng tuy có nhiều ưu điểm nhưng cũng không tránh khỏi được hạn chế này khi mỗi lao động dù bậc thấp hay bậc cao đều đảm nhiệm làm tổng thể vệ sinh của 6 phòng. Chính sự phân công như vậy đã nảy sinh sự không công bằng. Do công việc phục vụ phòng là công việc chủ yếu mang tính chất

giản đơn, dựa vào sức người thì giữa lao động ở các bậc tay nghề chênh lệch không nhiều trong khi đó những lao động trẻ có mặt mạnh nhanh nhẹn cộng thêm sức khỏe tốt hơn thì những lao động này lại làm việc hiệu quả cao hơn. Mà trả lương lại được trả dựa trên hệ số lương của cấp bậc công nhân dẫn đến những người làm việc tốt hơn mà lương lại thấp hơn ngược lại những nhân viên làm việc hiệu quả thấp hơn lại có lương cao hơn hẳn. Một vấn đề hết sức bất hợp lý và đánh mất ý nghĩa, vai trò của tiền lương.

Thêm vào đó, do khối lượng công việc dồn hết vào buổi sáng thì số lượng lao động đi làm cũng được bố trí tập trung vào lúc này, giảm nhiều vào buổi chiều dẫn đến hao phí nhiều lao động hơn là phân bố đều lao động làm việc cả ngày. Ví dụ: nếu bố trí 6 lao động làm vệ sinh tổng số 36 phòng hoàn thành trong một buổi sáng thì chỉ cần 3 người để thực hiện số phòng như trên trong cả sáng và chiều. Như vậy có thể tiết kiệm đến một nửa số lao động.

Không chỉ lao động vệ sinh phòng mà thời gian làm của nhân viên trực phụ chưa kết hợp và phát huy hết hiệu quả của ngày công, giờ công. Ví dụ: trực phụ ở nhà 1, nhà 6 các buổi chiều đại đa số chỉ làm công việc đi tua, bố trí phòng ở khi khách đến... còn công việc dọn phòng buổi chiều (khi khách đi) và đặt tiêu chuẩn phòng khách đang ở cũ (thực chất là công việc đi tua) lại do người làm chiều đảm nhận nên vệ sinh cao, kính, chợp ở các nhà vào buổi chiều hầu như không làm được hoặc có làm thì rất ít.

Còn tại bộ phận Nhà hàng, sự phân công lao động tùy tiện, thiếu chặt chẽ hiện đang là một vấn đề nan giải và nhức nhối nhất hiện nay trong Công ty. Hiện tượng lao động làm việc rời rạc, thiếu ý thức kỷ luật: những lao động mới vào làm, bậc thấp làm việc là chủ yếu trong khi những lao động bậc cao, làm việc lâu năm hơn thì rất nhẹ nhàng, thậm chí cũng ngồi chơi cùng với các Cửa hàng trưởng, phó. Và cũng xuất hiện sự bất hợp lý tương tự bộ phận Nhà phòng trong vấn đề trả

lương. Người làm việc nhiều thì lương lại thấp còn những nhân viên có lương cao lại lười biếng, không làm việc hoặc làm việc rất ít.

➤ **Thời gian làm việc** quy định chưa thực sự hợp lý. Quản đốc, phó quản đốc và những lao động làm vệ sinh phòng bắt đầu làm việc từ 7 giờ là sớm, lúc này khách vẫn đang ngủ, chưa ra khỏi phòng thì nhân viên cũng không thể làm việc được ngay. Buổi chiều lại bắt đầu làm việc từ 14 giờ, tức là có 2,5 giờ để nghỉ trưa là quá nhiều. Người lao động có điều kiện để nghỉ ngơi hồi phục sức khỏe nhiều hơn nhưng thay vào đó họ lại mất nhiều thời gian hơn để bắt nhịp lại với công việc. Những lao động nhà gần thì có thể tranh thủ về, còn nhân viên có nhà ở xa hơn không có điều kiện về thì lại mệt hơn vì không có điều kiện nghỉ ngơi.

Công việc làm vệ sinh phòng bao giờ cũng bắt đầu bằng việc chuẩn bị các tài sản như nhận ga gối, tiêu chuẩn đặt phòng.... Thông thường bước này hết nhiều thời gian vì giờ làm việc của nhân viên tài sản cũng bắt đầu từ 7 giờ, những nhân viên phục vụ phòng phải đợi lấy tài sản phát, nên đến khoảng 7g45 người lao động mới thực sự công việc dọn phòng. Do đó vào những ngày khách đi hết vào buổi sáng chị em phải làm đến 12 giờ mới xong thậm chí có nhà phải làm đến 13g hoặc 14g. Làm quá giờ người lao động được chấm thêm công khi mà thực tế không đòi hỏi như vậy.

Với cách phân công lao động theo chức năng như đã phân tích ở trên của bộ phận Nhà hàng thì thời gian làm việc hiện nay chưa sát với thực tế. Tất cả các lao động trong ca đi cùng một giờ mà nhiệm vụ của mỗi người lại có độ chênh lệch về thời điểm. Ví dụ như: nhân viên nấu bếp bận hơn vào buổi sáng đến gần trưa, nhân viên phục vụ bàn lại bận vào lúc muộn hơn khi trong lúc chuẩn bị, phục vụ khách ăn, thu dọn và vệ sinh đồ dùng phục vụ. Với thời gian này, người lao động phục vụ bàn đến sớm trong khi không cần thiết, khách ăn xong là lúc để thu dọn thì đã gần hết giờ làm việc. Nếu họ bắt tay vào rửa bát, đĩa... thì có thể sẽ phải làm quá giờ hoặc họ không làm ngày thì có thể sẽ thực hiện vào ca khác, ngày khác. Như vậy

dẫn đến lãng phí công lao động. Còn các Cửa hàng trưởng và Cửa hàng phó với nhiệm vụ được giao như hiện nay thì có thể đi theo giờ hành chính như bộ phận Nhà phòng thì có thể tiết kiệm được công lao động. Từ đó có thể giảm bớt đi một chức danh Cửa hàng phó.

➤ **Phân tích công việc:** các văn bản phân tích công việc hiện vẫn sử dụng từ thời gian cũ (năm 2000) đến nay vẫn chưa có một sự điều chỉnh nào do vấn đề công tác phân công lao động ở dưới các bộ phận thì vẫn thực hiện theo lối truyền thống, công tác tuyển dụng không chặt chẽ, đa số lao động đều là con em cán bộ công nhân viên trong Công ty và các mối quan hệ ngoại giao khác nên các văn bản phân tích công việc không phát huy được vai trò và tác dụng.

➤ **Đánh giá thực hiện công việc:** cũng chưa sát sao, thiếu chặt chẽ. Hàng quý, năm các bộ phận bình bầu lao động xuất sắc theo phương pháp bỏ phiếu kín. Những lao động được khen thưởng có thể chưa thực sự xứng đáng vì cách bình bầu này thiếu tính khách quan, bị chi phối bởi yếu tố tình cảm, không căn cứ trên hiệu quả thực hiện công việc thực tế.

➤ **Tiền lương:** Như đã trình bày ở trên, trả lương cho tất cả các chức danh bằng hệ thống thang bảng lương của Nhà nước gồm lương vòng 1 theo quy định của Nhà nước và lương vòng 2 do Công ty tự xây dựng. Hệ số lương của người lao động được hưởng căn cứ vào cấp bậc công nhân mà họ đang giữ không dựa trên khối lượng công việc mà họ đảm nhận. Hàng tháng căn cứ vào xếp loại lao động A, B, C để trả lương cho người lao động tương ứng với các mức hưởng 100%- 90%- 80%. Nếu trong tháng đó người lao động có vi phạm bị xếp loại B, C sẽ giảm 10-20% mức lương hưởng và không được bình bầu lao động xuất sắc trong quý đó. Trên thực tế, các chức danh quản lý thường tự tiến hành các hình phạt của tổ với những lao động có sai phạm chứ không xếp hạng B, C và chỉ sử dụng với những lỗi nghiêm trọng. Do đó xảy ra thực tế, người lao động làm việc vất vả thì lương thấp,

một số chức danh quản lý không làm việc thì lại có mức lương cao. Đây cũng là một hiện tượng khá phổ biến trong các doanh nghiệp Nhà nước.

Với những vấn đề đã được nêu trên, tuy đã có bề dày lịch sử trong ngành du lịch nhưng Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên còn nhiều bất hợp lý trong công tác phân công, hiệp tác lao động ở bộ phận Nhà phòng và Nhà hàng. Nguyên nhân thực sự của những bất hợp lý trên đó là cách làm việc thiếu khoa học, trì trệ, lỏng lẻo của doanh nghiệp Nhà nước, sự quan tâm chưa đúng mức của Ban lãnh đạo Công ty.

Những thành tựu to lớn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên trong suốt thời gian qua là điều không thể phủ nhận được. Nếu những hạn chế nêu trên có thể được khắc phục thì kết quả không chỉ dừng lại ở đó mà sẽ còn rực rỡ hơn. Từ đó không góp phần xây dựng một hình ảnh đẹp, mới, đưa Công ty lên một tầm cao mới mà còn đem lại cho những cán bộ công nhân viên ở đây một môi trường làm việc chuyên nghiệp, một cuộc sống đầy đủ và sung túc hơn.

Chính vì vậy việc hoàn thiện công tác phân công, hiệp tác lao động của bộ phận Nhà phòng, Nhà hàng nói riêng và ở tất cả các bộ phận khác trong Công ty đang trở nên thực sự bức thiết như một đòi hỏi của thực tiễn khách quan.

# **CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN PHÂN CÔNG, HIỆP TÁC LAO ĐỘNG Ở BỘ PHẬN NHÀ PHÒNG VÀ NHÀ HÀNG - CÔNG TY KHÁCH SẠN DU LỊCH KIM LIÊN**

## **I. PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN TRONG THỜI GIAN TỚI**

Như chúng ta đã biết, Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên đã tiến hành xong Đại hội cổ đông. Từ ngày 01/03/2008, Công ty chính thức hoạt động với mô hình Công ty Cổ phần. Cổ đông chiến lược là Ngân hàng Dầu khí toàn cầu có nguồn vốn mạnh, phong cách làm việc chuyên nghiệp đã tác động rất lớn đến Công ty: không còn hoạt động theo kiểu Doanh nghiệp Nhà nước trì trệ, thiếu khoa học mà thay vào đó là một mô hình làm việc mang đậm nét công nghiệp hóa, với tiến độ nhanh, tinh thần trách nhiệm cao.

Sự thay đổi này không phải diễn ra một cách từ từ, dần dần mà được triển khai ngay trong toàn bộ Công ty. Dẫn đến những thay đổi rất lớn trong mọi mặt hoạt động của doanh nghiệp. Như Hội đồng quản trị đã tuyển dụng tổng giám đốc đã sống và làm việc một thời gian tại Đức, giám đốc điều hành là người quản lý rất chuyên nghiệp mang quốc tịch Úc. Với sự quản lý, theo dõi, giám sát hoạt động của những chức danh này, tinh thần và thái độ làm việc của toàn bộ nhân viên trong Công ty đã có những chuyển biến đáng kể. Mọi mặt tài chính, nhân sự, sản phẩm, dịch vụ đều được ban giám đốc mới quan tâm xem xét và chắc chắn sẽ có sự điều chỉnh lớn cho phù hợp với mô hình Công ty Cổ phần du lịch với tiêu chuẩn phục vụ được nâng lên 4 sao.

Chủ trương của Ban Giám đốc sẽ sát nhập hai lĩnh vực hoạt động chính của Công ty là Khách sạn Kim Liên 1, 2 và Nhà hàng. Đồng thời, các hoạt động hỗ trợ khác như: Giặt là, bảo vệ, kỹ thuật sẽ sát nhập vào khối Khách sạn, Nhà hàng này. Như vậy, mọi hoạt động trực tiếp của Công ty sẽ thuộc quản lý chung của Giám

đốc điều hành dịch vụ, khách sạn. Tổng giám đốc giám sát hoạt động kinh doanh thông qua Giám đốc điều hành này và quản lý trực tiếp các phòng ban.

Với cách tổ chức, sắp xếp này, Tổng giám đốc sẽ chỉ làm việc với Giám đốc các ban, ngành; Giám đốc điều hành dịch vụ, khách sạn tạo điều kiện thuận lợi cho việc thông tin, chỉ đạo thực hiện các chủ trương, chính sách.

Đứng trước những thay đổi về mặt cơ cấu tổ chức như vậy, vấn đề nhân sự cũng như phân công, hiệp tác lao động cũng không thể tránh khỏi những biến động. Vậy cần phải có những điều chỉnh như thế nào để đáp ứng những nhu cầu đó. Sau đây là một vài giải pháp:

## **II. MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHUNG**

Với số lượng cán bộ công nhân viên được bàn giao từ Công ty cũ sang Công ty mới là 689 người, một con số không nhỏ. Để đảm bảo hoạt động hiệu quả, số lao động hiện nay cần được điều chỉnh về số lượng cũng như về chất lượng, ý thức kỷ luật và thái độ làm việc.

Trước hết, phòng Tổ chức- hành chính cần lên phương án điều chỉnh lại định mức lao động của bộ phận Nhà phòng một cách phù hợp hơn với điều kiện thực tế và xây dựng hệ thống mức lao động cho từng Cửa hàng. Đây sẽ là những cơ sở để Công ty xác định được số lượng lao động thực tế cần thiết ở từng chức danh. Từ đó mới áp dụng các biện pháp giảm bớt số lao động hiện có. Trước hết là những lao động làm việc tại các bộ phận trực tiếp này, sau đó đến các bộ phận dịch vụ bổ sung, gián tiếp... để tiến hành bố trí lại lao động phù hợp hơn.

Trước tình hình sát nhập các khách sạn và Nhà hàng thành một khối hoạt động kinh doanh thì mô hình các chức danh quản lý ở từng đơn vị hiện nay cần phải thu hẹp lại và làm việc có hiệu quả hơn, phát huy vai trò của mình trong việc chỉ đạo, giám sát, kiểm tra hiệu quả hoạt động của đơn vị được giao nhiệm vụ quản lý. Không chỉ vậy, những lao động trực tiếp sản xuất cũng cần sử dụng với số lượng hợp lý, trên cơ sở phân công, hiệp tác lao động một cách chặt chẽ và khoa học. Đồng thời xây dựng hệ



thống trả lương mới không theo thang bảng lương của Nhà nước mà là những mức lương cụ thể cho từng chức danh công việc.

Trong phân cấp quản lý do Tổng Giám đốc ban hành giao Giám đốc điều hành chịu trách nhiệm toàn bộ hoạt động của khối dịch vụ, khách sạn về sản xuất, kinh doanh đến nhân sự. Chính vì vậy, Phòng Tổ chức- hành chính sau khi Giám đốc điều hành dịch vụ, khách sạn điều chỉnh nhiệm vụ trách nhiệm của các chức danh công việc, bố trí thời gian làm việc mới sẽ tiến hành xây dựng hệ thống các văn bản công việc của các chức danh ở bộ phận Nhà phòng và Nhà hàng. Từ đó căn cứ vào mức độ phức tạp, khối lượng công việc, tính trách nhiệm của từng chức danh công việc sẽ hình thành nên hệ thống bảng lương mới.

### **III. MỘT SỐ GIẢI PHÁP RIÊNG**

#### **1. Phân công, hiệp tác lao động**

##### ***1.1. Chức danh quản lý***

Trước những nhiệm vụ được giao: vừa làm những trọng trách quản lý, giám sát đảm bảo chất lượng phòng phục vụ của cả một Nhà phòng, vừa làm chuyên môn nghiệp vụ vệ sinh phòng - một khối lượng công việc rất lớn mà người quản đốc phải gánh vác. Từ đó dẫn đến họ không có nhiều thời gian để kiểm tra kỹ chất lượng vệ sinh của các phòng. Nhưng nếu như chức danh này không phải tham gia làm việc chuyên môn như những nhân viên khác thì nhiệm vụ lại hơi nhẹ, hao phí lao động quản lý mà thay vào đó tăng số lao động trực tiếp, cùng với thực tế dư thừa về số lượng và vai trò của Cửa hàng trưởng, phó ở các Cửa hàng như hiện nay. Để dung hòa giữa những bất cập nêu trên, ta cần xây dựng mô hình chức danh quản lý chuyên trách liên các đơn vị. Cụ thể là những chức danh quản lý sẽ tách ra chỉ chuyên thực hiện công tác giám sát, kiểm tra, quản lý, theo dõi mọi mặt hoạt động của đơn vị được giao nhiệm vụ quản lý, không phải tham gia làm việc trực tiếp trong công tác chuyên môn, nghiệp vụ với những nhân viên dưới quyền. Thêm vào đó để tận dụng hợp lý và hiệu quả những lao động quản lý này ta sẽ phân nhóm các Nhà phòng, Cửa hàng thành

những nhóm lớn. Mỗi người sẽ chịu trách nhiệm với không chỉ một Cửa hàng, Nhà phòng như trước mà là 3 Nhà phòng, 3 Cửa hàng.

Với cách thức bố trí như thế này, mỗi Nhà phòng sẽ giảm bớt một người quản đốc, phó quản đốc, đồng thời cán bộ quản lý có thể chuyên tâm thực hiện nhiệm vụ của mình, giảm bớt đầu mối quản lý mà khối lượng công việc vẫn đảm bảo sử dụng hiệu quả lao động. Chức danh này cũng không nhất thiết phải đi làm tất cả các ngày trong tháng, với trách nhiệm giám sát họ chỉ cần đi làm số ngày công chế độ trong tháng. Khối lượng công việc về sổ sách sẽ giảm đáng kể nếu các báo cáo, đối chiếu doanh thu hàng ngày là nhiệm vụ quản đốc không còn phải thực hiện bằng tay nữa mà số liệu của Nhà phòng và lễ tân sẽ tự đối chiếu qua hệ thống phần mềm có nối mạng internet.

Chính vì vậy, để khoa học, nhanh và liên hoàn cần giao nhiệm vụ cho bộ phận tin học- công nghệ thông tin của Công ty xây dựng hệ thống phần mềm quản lý dịch vụ với đặc điểm dễ sử dụng để các nhân viên trực phòng có khả năng thao tác khi khách check in, check out. Thêm vào đó, Công ty cần mở lớp hướng dẫn sử dụng phần mềm một cách thống nhất và hệ thống cho các nhân viên trực phòng để những lao động này có thể nhập và kiểm tra dữ liệu một cách chính xác.

Quay lại với chức danh quản lý, việc bố trí này sẽ thực hiện trên cơ sở có sự tính toán tương đối về quy mô của các Nhà phòng trong một nhóm và vị trí của mỗi đơn vị để tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình tác nghiệp của người quản lý. Cụ thể: với 9 Nhà phòng như hiện nay chỉ cần đến 3 lao động quản lý, mỗi lao động quản lý 3 Nhà phòng được phân theo nhóm như sau: Nhóm 1: Nhà phòng 1-2-5 hiện có 160 phòng; Nhóm 2: Nhà phòng 3-8-6 với 125 phòng; Nhóm 3: Nhà phòng 4-4A-9 có quy mô 140 phòng. Vị trí xây dựng của các Nhà phòng trong mỗi nhóm là gần nhau với sự phân chia này chúng ta có thể nhận thấy thực sự hình thành nên 3 khu Nhà phòng trong Công ty.

Để tạo điều kiện thuận lợi cho cách phân công này, Công ty cần phải tiến hành đồng bộ hoá chất lượng các phòng, thống nhất trong trang bị: số lượng, chất liệu tủ, giường, bàn, ghế, đèn ngủ...; đặt tiêu chuẩn hàng hóa ở các nhà: số lượng khăn mặt, lau chân, khăn tắm... Có như vậy mới khoa học, thuận lợi trong công tác theo dõi, giám sát không chỉ của những người quản lý Nhà phòng, mà còn đối với phòng Kinh doanh trong công tác quản lý tài sản. Không chỉ vậy, đây là cơ sở để tiến hành dịch chuyển, điều động lao động giữa các Nhà phòng trong cùng một nhóm khi cần thiết. Về tiêu chuẩn chất lượng, nhóm 2, 3 có sự tương đương nhau và đạt tiêu chuẩn 3 sao, nhóm 1 thấp hơn với hai nhà đạt tiêu chuẩn 2 sao (Nhà phòng số 1,2).

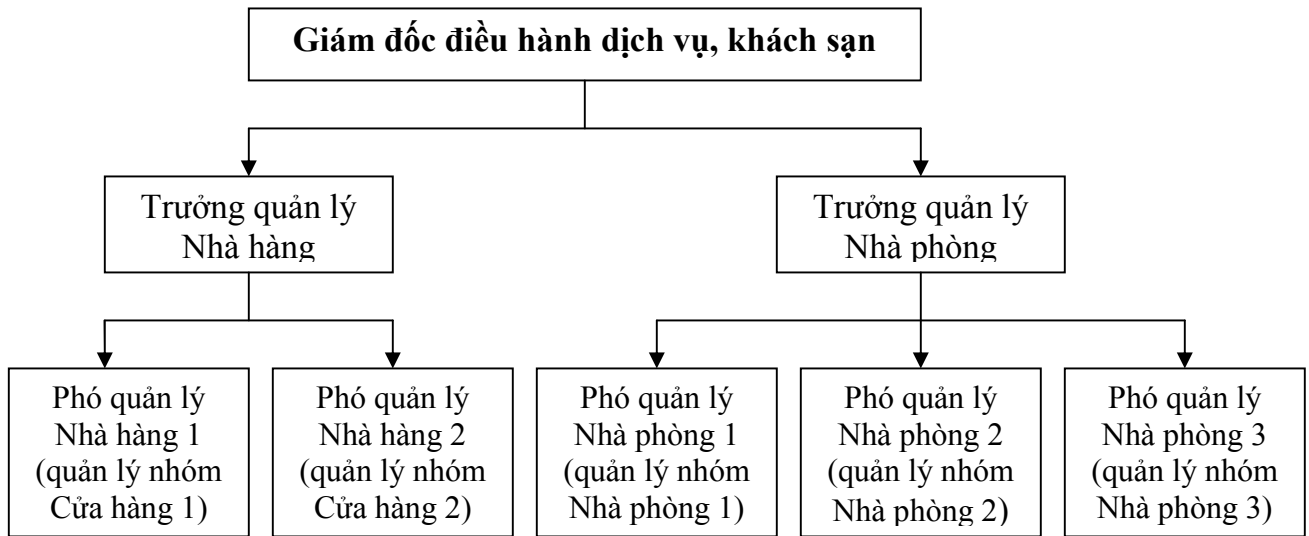
Với mô hình này, mỗi Nhà phòng sẽ vẫn tồn tại chức danh người giữ tài sản để thuận tiện cho việc thu nhận, cung cấp các hàng hóa phục vụ công việc làm phòng của các nhân viên ở mỗi nhà. Tuy nhiên, cần quy định công việc sổ sách, giao và nhận ga, gói bản ở các nhà được thực hiện vào buổi chiều khi khối lượng công việc đã giảm bớt, để dành thời gian buổi sáng làm vệ sinh phòng như những nhân viên khác. Công việc này nên chọn những lao động trẻ tuổi, có sức khoẻ thì thời gian thực hiện nhiệm vụ sẽ được rút ngắn, hiệu quả công việc cao hơn.

Còn ở bộ phận Nhà hàng, hiện nay đang có 7 Nhà hàng, trong đó có hoa sen 3,5 phục vụ cơm bình dân cho khách nghỉ tại Công ty và cán bộ công nhân viên mà khối lượng khách là tự phát, không định được trước với hai Cửa hàng phục vụ cơm trưa, tối sẽ làm phân tán, có sự chênh lệch về số lượng khách mà chưa sử dụng hết được công suất. Không có sự thống nhất về đối tượng: khách và người lao động trong Công ty. Chính vì vậy, chỉ cần có 1 Cửa hàng hoa sen 3 có vị trí đẹp và thuận lợi hơn phục vụ cơm bình dân cho khách nghỉ tại Công ty. Còn Cửa hàng Hoa sen 5 sẽ trở thành căngtin nội bộ chuyên phục vụ cơm trưa, tối cho toàn thể cán bộ công nhân viên làm việc trong ngày. Người lao động sẽ yên tâm làm việc hơn, không còn phải lo lắng vấn đề ăn giữa ca, hạn chế sự lộn xộn giữa những người không ăn cơm tại Nhà hàng mà ra khỏi Công ty ăn vừa không đảm bảo an toàn cho người lao động, vừa không khoa học

hợp lý. Đây cũng là cơ sở để giảm bớt thời gian nghỉ trưa dài như đã nói ở trên. Muốn vậy, phòng Kinh doanh cần trang bị khoảng 500 khay ăn cơm inox cho Hoa sen 5 để phục vụ cho cán bộ công nhân viên. Ở đây, phong cách phục vụ cũng sẽ khác, không có nhân viên phục vụ bàn như những Cửa hàng khác mà bản thân mọi người lao động trong Công ty sẽ tự đi lấy khẩu phần ăn, và chuyển khay ăn tới khu vực vệ sinh của Nhà hàng này. Như vậy, không chỉ tiết kiệm lao động ở hoa sen 5 mà còn rèn luyện, nâng cao ý thức của mỗi người lao động với Công ty. Với nhiệm vụ này, Hoa sen 5 trở thành một đơn vị phục vụ cán bộ công nhân viên nên đội ngũ lao động ở đây cần tách khỏi Nhà hàng và chuyển thuộc quản lý của phòng Tổ chức- hành chính. Lúc này, Nhà hàng sẽ chỉ còn 6 Cửa hàng, được tiến hành phân chia thành 2 nhóm theo nguyên tắc về vị trí, tương đồng về chất lượng như đã nêu trên ở bộ phận nhà phòng. Từ đó giảm bớt số lao động quản lý ở mỗi Cửa hàng như trước đây. Đồng thời mỗi nhóm nhà này cũng chỉ cần một nhân viên thống kê chịu trách nhiệm làm sổ sách, thống kê, báo cáo.

Như vậy, tuy các chức danh quản lý không phải tham gia làm chuyên môn mà tập trung vào công tác giám sát, quản lý nhưng khối lượng công việc không hề ít đi mà trách nhiệm lại tăng thêm. Mọi vấn đề sai sót, lỗi xảy ra ở bất kỳ một nhà nào thuộc phạm vi quản lý được giao chức danh quản lý ở đó sẽ chịu hoàn toàn trách nhiệm trước Giám đốc điều hành và Tổng Giám đốc. Ngoài những chức danh quản lý nhóm các Nhà phòng, Cửa hàng như đã nêu trên, cũng cần thiết có một chức danh chịu trách nhiệm chung, quản lý những cán bộ này và báo cáo trực tiếp với Giám đốc điều hành. Mối quan hệ này sẽ có thể phác họa ở sơ đồ sau:

### Sơ đồ 3: Mô hình quản lý tại bộ phận Nhà phòng, Nhà hàng (giải pháp)



Những ứng cử viên cho các chức danh trên nên lựa chọn trong các quản đốc, phó quản đốc, Cửa hàng trưởng, phó ở các đơn vị hiện nay. Bởi họ là những người đã có thực tế, kinh nghiệm làm việc. Cần ưu tiên những người dưới 50 tuổi để họ có thời gian làm quen với công việc và cống hiến cho Công ty.

#### ***1.2. Lao động trực tiếp***

Ở bộ phận Nhà phòng hiện nay nên áp dụng hình thức bố trí lao động làm riêng. Với ưu điểm đã được trình bày ở phần thực trạng, cách thức phân công này tỏ ra hiệu quả hơn rất nhiều so với phương pháp truyền thống. Do đó, Giám đốc điều hành cùng với trưởng quản lý Nhà phòng cần xem xét, nghiên cứu để áp dụng rộng rãi tại các tổ Nhà phòng. Ở các khách sạn lớn có cách bố trí lao động làm việc chuyên môn hóa hẹp theo kiểu một nhân viên chuyên làm vệ sinh phòng ngủ riêng, vệ sinh nhà tắm riêng... làm các phòng ở tất cả các tầng. Nhưng theo em với những công việc này không cần thiết phải chia nhỏ như vậy dẫn đến diện hiểu biết về nghề của người lao động hẹp, khó điều chuyển sang các vị trí trong cùng một nghề hơn.

Còn đối với bộ phận Nhà hàng, như những quy định trong tiêu chuẩn cấp bậc công việc đã nêu, ta dễ dàng nhận thấy những công việc của chức danh nhân viên

phụ bếp và vệ sinh Nhà hàng thực chất cũng chính là những nhiệm vụ của người nấu bếp và vệ sinh Nhà hàng. Nhưng do số lao động ở các Cửa hàng thừa quá nhiều nên đã hình thành nên những công việc này. Trên thực tế chỉ có 2 chức danh nấu bếp và phục vụ bàn phải thi nâng bậc lương, còn những chức danh còn lại không phải thi mà được nâng bậc lương định kỳ 2 năm một lần (nếu trong quá trình giữ bậc cũ không bị áp dụng hình thức kỷ luật kéo dài thời hạn nâng lương). Hệ số lương đang áp dụng của chức danh phục vụ bàn và vệ sinh Nhà hàng là chung một ngạch lương chỉ khác nhau một chức danh có thi và một chức danh không phải thi nâng bậc, một sự bất hợp lý hiện đang tồn tại. Chức danh phụ bếp có ngạch lương riêng, với hệ số lương mỗi bậc cũng gồm 7 bậc, thấp hơn hệ số của chức danh nấu bếp và cao hơn của nhân viên phục vụ bàn và vệ sinh Nhà hàng.

Để sử dụng hợp lý số lao động cần giảm bớt những chức danh phụ bếp và vệ sinh Nhà hàng. Những nhân viên làm nấu bếp sẽ đảm nhận thêm các công việc của phụ bếp vẫn làm trước đây, nhân viên phục vụ bàn có trách nhiệm làm vệ sinh khu vực đón tiếp, phục vụ khách để xóa bỏ chức danh vệ sinh Nhà hàng. Có như vậy mới tận dụng được hết thời gian lao động của các chức danh, không hao phí lao động. Đến lúc đó, việc tự giác chấp hành nghiêm chỉnh thời gian làm việc là yêu cầu của thực tế công việc chứ không còn chỉ là ý thức chấp hành kỷ luật của bản thân người lao động.

Thời gian làm việc cũng cần phải được qui định lại cho phù hợp với thực tế công việc hơn. Nhân viên vệ sinh phòng không làm việc từ 7 giờ sáng mà bắt đầu từ 8 giờ sáng để giảm bớt thời gian trống khi khách còn đang ngủ, chưa ra khỏi phòng để những lao động này làm vệ sinh. Thời gian nghỉ trưa không kéo dài như trước nữa mà chỉ có 1 giờ từ 12 giờ đến 13 giờ, sau đó lại tiếp tục làm việc đến 5 giờ. Công việc làm vệ sinh phòng không bị bó hẹp hoàn thành trong thời gian làm việc buổi sáng nữa mà san đều trong cả ngày sẽ giảm bớt số lao động đáng kể.

Nhân viên trực vẫn làm việc theo chế độ 3 ca/ngày đêm. Với phân công lao động vệ sinh cả ngày thì ban ngày có thể giảm bớt vai trò của người trực phụ. Vì đã có những nhân viên vệ sinh có mặt trên các tầng, việc kiểm và đưa khách về phòng thuộc trách nhiệm của người trực chính. Họ có thể rời vị trí quầy trực để thực hiện những công việc này khi tại đây được lắp một hệ thống camera theo dõi. Khối lượng công việc từ giờ trở đi sẽ không còn nhiều nữa do đó không nhất thiết bố trí thêm lao động trực phụ trong thời gian này.

Bộ phận Nhà hàng bố trí làm việc theo ca sáng từ 7 giờ đến 15 giờ, Ca chiều từ 15 giờ đến 22 giờ, nghỉ ăn trưa 0.5 giờ.

Có thể thấy một vấn đề của thực tế đặt ra hiện nay là sử dụng hiệu quả số lao động trên cơ sở tận dụng hết năng lực, khả năng của người lao động. Chính vì vậy việc giảm bớt số lượng lao động là điều hết sức bức thiết không chỉ trong bộ phận Nhà hàng và Nhà phòng mà trong toàn Công ty. Để có cơ sở cho chủ trương này, sau khi hoàn thiện cơ chế hoạt động, tiến hành phân công lại các vị trí, chức danh cũng như về điều kiện làm việc, môi trường làm việc cần thực hiện xây dựng hệ thống định mức lao động mới cho hai bộ phận này. Bộ phận Nhà phòng quy định mỗi nhân viên đảm nhiệm bao nhiêu phòng như mô hình định mức cũ, nhưng có những điều chỉnh phù hợp hơn. Riêng bộ phận Nhà hàng, cần định mức trên cơ sở mỗi nhân viên có thể phục vụ được bao nhiêu mâm hoặc khách. Từ đó thông qua khả năng phục vụ theo xây dựng của từng đơn vị mà bố trí số lượng lao động phù hợp. Ví dụ: một nhân viên phục vụ bàn có thể phục vụ được 15 mâm 6 người thì với khả năng phục vụ tối đa là 150 mâm của Cửa hàng đó thì chỉ cần đến 10 lao động phục vụ bàn. Với bộ phận Nhà hàng chỉ cần bố trí định biên lao động theo khả năng phục vụ cao nhất của mỗi Cửa hàng, không còn lao động dự phòng bởi vì công suất hoạt động trong năm không cao bằng Nhà phòng. Trong thời điểm khối lượng công việc nhiều có thể thuê lao động mùa vụ để đảm bảo công việc.

## **2. Phân tích công việc- Đánh giá thực hiện công việc - Tiền lương**

### **2.1. Lao động quản lý**

Phòng Tổ chức - Hành chính khảo sát thực tế căn cứ trên phạm vi giao quản lý, khối lượng công việc, tính trách nhiệm, mức độ phức tạp đảm nhận của các chức danh: trưởng quản lý, phó quản lý, người giữ tài sản xây dựng nên bản mô tả công việc, bản xác định yêu cầu đối với người thực hiện công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. để xây dựng nên mức lương cho mỗi vị trí của chức danh này đảm bảo tính công bằng, hợp lý. Cũng như xây dựng hệ thống mức lương tương ứng có căn cứ trên đánh giá thực hiện công việc. Và mức lương sẽ được ấn định một khoản tiền cụ thể trả cho từng tháng khoảng: 5 đến 7 triệu đồng/tháng, không trả lương theo bậc như trước. Công tác đánh giá thực hiện công việc không lỏng lẻo như trước đây mà nên để chức danh quản lý trực tiếp tiến hành theo đánh giá mức độ hoàn thành công việc của những chức danh thuộc sự quản lý. Ví dụ: Giám đốc điều hành đánh giá mức độ hoàn thành công việc trưởng quản lý, tương ứng với sự đánh giá của trưởng quản lý đối với phó quản lý, phó quản lý với người giữ tài sản. Với mỗi một sai phạm, lỗi sẽ ấn định % mức phạt trừ tiền lương. Cách làm này tuy có vẻ hơi chặt chẽ, nặng nề quá nhưng thật ra là phù hợp với hoàn cảnh hiện tại của Công ty, để thắt chặt, lập lại kỷ luật trong thực hiện công việc. Cũng như là phương pháp “tạo nhiệt” để góp phần loại bỏ dần những lao động không đủ năng lực làm việc.

### **2.2. Lao động trực tiếp**

Nhiệm vụ của lao động làm vệ sinh phòng không có thay đổi do đó vẫn có thể áp dụng bản mô tả công việc cũ. Với cách bố trí lao động làm riêng ở Nhà phòng còn rất thuận lợi cho việc đánh giá thực hiện công việc của từng lao động thông qua chất lượng phục vụ vệ sinh phòng được kiểm tra thường xuyên bởi phó quản lý.



Còn riêng bộ phận Nhà hàng, khi giảm các chức danh lao động phụ bếp, vệ sinh nhà hàng thì nhiệm vụ của chức danh nấu bếp và phục vụ bàn đã tăng thêm cần được bổ sung vào bản mô tả công việc. Việc đánh giá thực hiện công việc của người lao động được đánh giá theo tháng trên cơ sở kiểm tra giám sát của phó quản lý.

Do đặc thù của công việc trong ngành du lịch không thể chia nhỏ, phân loại theo bậc và bố trí những lao động có cấp bậc công nhân tương ứng thực hiện, chính vì vậy để công bằng trong trả công lao động xứng đáng với sức lao động mà người lao động bỏ ra, Công ty không nhất thiết phải áp dụng hệ thống thang bảng lương của Nhà nước như hiện nay mà thay vào đó là cách trả lương mới: theo chức danh công việc mà người lao động đảm nhận. Ai làm công việc nào sẽ được trả theo lương của công việc đó để tránh tình trạng bất hợp lý trong vấn đề trả lương không công bằng và không có động lực thúc đẩy như hiện nay ở cả bộ phận Nhà phòng và bộ phận Nhà hàng.

Chủ trương tiến hành giảm biên chế của Công ty sẽ thực hiện: tận dụng số lao động hiện có, có xem xét đánh giá, phân loại những nhân viên có khả năng làm việc tốt, ý thức kỷ luật cao và nhân viên tay nghề yếu, kỹ luật kém. Giám đốc Nhân sự - hành chính sẽ gửi các thông báo tới từng đơn vị về công tác rà soát lại nhân sự. Việc đánh giá này trước hết là từ trưởng các đơn vị, chính những chức danh này là người trực tiếp tiếp xúc với người lao động nên có những đánh giá trong thực tế thực hiện công việc hàng ngày của họ. Những người không đủ điều kiện tiếp tục làm việc Công ty sẽ đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động. Trên thực tế, với môi trường làm việc đầy cạnh tranh, thay đổi rất lớn so với mô hình Công ty cũ, nhiều nhân viên không có khả năng đáp ứng với sức ép quá lớn cũng sẽ tự đào thải mình, xin đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động. Trên cơ sở đánh giá trên cũng cần thiết bố trí lại lao động: những nhân viên có trình độ tay nghề cao, trẻ điều

động về làm việc tại những Cửa hàng, Nhà phòng có tiêu chuẩn chất lượng cao để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực hiện có ở các bộ phận này.

## KẾT LUẬN

Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên không ngừng nâng cao vị thế trong ngành du lịch Việt Nam, đã và đang từng ngày đóng góp sức mình vào chiến lược đưa du lịch nước nhà “thực sự trở thành ngành kinh tế mũi nhọn của đất nước”. Chất lượng ở tất cả các dịch vụ ngày một hoàn thiện, thái độ phục vụ thân thiện, cởi mở của cán bộ công nhân viên nơi đây đã dành được lòng tin yêu của khách hàng trong nước cũng như quốc tế. Trong hiện tại cũng như tương lai, Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên không chỉ dừng lại ở khẩu hiệu: “Kim Liên đi đến an toàn và thân thiện” mà vẫn giữ vững ý chí phấn đấu và đề ra mục tiêu cao hơn với khẩu hiệu: “Kim Liên tuyệt vời như thế !”

Để thực hiện được yêu cầu ấy, Công ty đã có nhiều biện pháp nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, mở rộng thị trường. Trong đó, dịch vụ buồng phòng, ăn uống vẫn luôn luôn được quan tâm, chú trọng, đánh giá là những dịch vụ chính, truyền thống của Công ty từ những ngày đầu mới thành lập cho đến nay.

Trong thời gian thực tập tại Công ty Khách sạn Du lịch Kim Liên, em nhận thấy việc nâng cao hiệu quả của công tác Phân công, hiệp tác lao động ở bộ phận Nhà phòng và Nhà hàng là rất cần thiết, xuất phát từ đòi hỏi của thực tiễn hoạt động và quản lý. Vì vậy, em đã lựa chọn đề tài: **“Hoàn thiện công tác phân công, hiệp tác lao động ở bộ phận Nhà phòng và Nhà hàng- Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên”**.

Qua thời gian thực tập này em đã có những hiểu biết tương đối toàn diện về hoạt động nói chung cũng như tình hình tổ chức lao động nói riêng của bộ phận Nhà phòng, Nhà hàng tại Công ty. Trong chuyên đề, em cũng mạnh dạn nêu lên những nhận xét và một số kiến nghị với Công ty.

Cuối cùng, em xin chân thành cảm ơn Tiến sỹ Mai Quốc Chánh và Phòng Tổ chức hành chính cùng với các Nhà phòng, Cửa hàng - Công ty Khách sạn du lịch Kim Liên đã tận tình chỉ bảo, giúp đỡ em hoàn thành Chuyên đề thực tập này.

***Em xin chân thành cảm ơn!***

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1/ TS.Trần Xuân Cầu - Giáo trình Phân Tích Lao Động Xã Hội - NXB Lao Động Xã Hội- 2002.

2/ TS.Mai Quốc Chánh &TS.Trần Xuân Cầu- Giáo trình Kinh Tế Lao Động- NXB Lao Động Xã Hội - 2000.

3/ PGS-PTS Phạm Đức Thành - Giáo trình Quản Trị Nhân Lực - NXB Thống Kê Hà Nội - 1998.

4/ ThS.Lương Văn Óc - Tâm Lý Học Lao Động - Trường Đại học KTQD - Bộ môn Quản trị nhân lực và Tổ chức lao động khoa học.

5/ Tổ Chức Lao Động Khoa Học - tập I, tập II- Trường Đại học KTQD - Bộ môn Kinh Tế Lao Động - NXB Giáo Dục 1994.