

Muốn có đội ngũ nhân viên du lịch chuyên nghiệp, cần quản trị họ theo cách chuyên nghiệp. Tuy nhiên, thực tiễn quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp ngành du lịch hiện nay như thế nào vẫn là vấn đề chưa được nghiên cứu ở Việt Nam. Bài báo trình bày phương pháp đánh giá định lượng mức độ chuyên nghiệp của phòng tổ chức, nhân sự trên cơ sở kết quả của cuộc điều tra tại 86 doanh nghiệp du lịch trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh năm 1999 nhằm giúp bạn đọc và các lãnh đạo ngành du lịch hiểu rõ hơn tình hình hiện tại, có biện pháp thích ứng nhằm nâng cao trình độ chuyên nghiệp trong quản trị nhân sự của doanh nghiệp.

Mức độ chuyên nghiệp của các phòng tổ chức, nhân sự được đánh giá dựa trên cơ sở của hai nhóm tiêu thức chính:

- trình độ năng lực và vai trò của cán bộ phòng tổ chức, nhân sự.
- nội dung và cách thức thực hiện các chức năng quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.

ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ CHUYÊN NGHIỆP CỦA PHÒNG TỔ CHỨC, NHÂN SỰ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP DU LỊCH TRÊN ĐỊA BÀN TP HỒ CHÍ MINH

Thạc sĩ TRẦN KIM DUNG

1. Trình độ năng lực và vai trò của cán bộ phòng tổ chức, nhân sự

Trong thời kỳ kế hoạch hóa tập trung, những người phụ trách tổ chức/nhân sự trong doanh nghiệp thường ít được đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ, làm việc chủ yếu theo kinh nghiệm. Hiện nay, vấn đề này đã thay đổi. Trình độ văn hóa, chuyên môn của người phụ trách nhân sự trong các doanh nghiệp đã tăng lên đáng kể. Cuộc điều tra cho thấy cán bộ nhân sự chuyên trách có trình độ đại học và đã tham dự các khóa đào tạo, huấn luyện chuyên về nhân sự tại các doanh nghiệp nhà nước là hơn 80%; tại các doanh nghiệp tư nhân là hơn 52%, còn tại các liên doanh nước ngoài, 100% cán bộ nhân sự chuyên trách đã tham dự các khóa đào tạo, huấn luyện chuyên về nhân sự và 76,7%, có trình độ đại học.

Vai trò và năng lực của cán bộ phòng tổ chức nhân sự thể hiện rõ nét nhất thông qua các hoạt động chức năng mà họ đảm nhận trong doanh nghiệp. Dùng phương pháp chuyên gia để xác định trọng số của các hoạt động chức năng và các tiêu thức. Ở mức độ thấp nhất, cán bộ tổ chức chỉ làm những công việc hành chính đơn giản, hầu như không có quyền lực gì trong doanh nghiệp. Ở mức độ trung bình, cán bộ tổ chức thực hiện các kỹ năng nhân sự liên quan đến quyền lợi và trách nhiệm của nhân viên trong doanh nghiệp như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, khen

thưởng, kỷ luật. Ở mức độ cao, cán bộ tổ chức trở thành nhà lãnh đạo chiến lược, có quyền tham gia ra quyết định mọi vấn đề quan trọng trong công ty. Thống kê kết quả điều tra về vai trò, năng lực của phòng nhân sự trong các doanh nghiệp du lịch được trình bày trong bảng 1.

Các hoạt động nhân sự thể hiện tính tích cực, chủ động và trình độ năng lực cao nhất tại các liên doanh nước ngoài, sau đó đến các doanh nghiệp nhà nước và cuối cùng là tại các doanh nghiệp tư nhân. Trong các liên doanh nước ngoài, 100% người phụ trách nhân sự đã thực hiện chức năng cố vấn về nhân sự cho các lãnh đạo trực tuyến và 73,3% cán bộ nhân sự trực tiếp tham gia xây dựng chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp. Ngược lại, các doanh nghiệp tư nhân thường có quy mô nhỏ và vừa, doanh nghiệp không có bộ phận tổ chức nhân sự, hoặc thực hiện theo kiểu kết hợp tổ chức - hành chính, chú trọng vào các công việc sự vụ, hành chính lặt vặt, hoặc các giám đốc kiêm phụ trách nhân sự, nhưng lại ít chú ý đến các chức năng quản trị nhân sự. Tổng hợp kết quả điều tra theo thang điểm 10, điểm 1 là rất kém, điểm 10 là xuất sắc, được trình bày trong bảng 2. Nhìn chung, nhóm yếu tố 1 được các doanh nghiệp liên doanh và nhà nước đánh giá rất tốt, ngược lại, trong doanh nghiệp tư nhân chỉ đạt 4,56 điểm.

Bảng 1: Tiêu thức đánh giá cán bộ phòng tổ chức/ nhân sự trong các doanh nghiệp du lịch

Chức năng hoạt động	Trong số	Theo loại hình sở hữu (%)		
		Quốc doanh	Liên doanh	Tư nhân
I. Trình độ của cán bộ chuyên trách nhân sự :				
1. Tỷ lệ cán bộ chuyên trách có trình độ đại học:	3	81,4%	76,7%	56%
2. Tỷ lệ cán bộ chuyên trách đã được đào tạo nghiệp vụ nhân sự	3	86,8%	100%	52,2%
II. Các chức năng hoạt động được phòng tổ chức/nhân sự thực hiện:				
1. Lưu trữ hồ sơ tài liệu	1	87,80%	100,00%	56,67%
2. Thực hiện các chính sách, thủ tục hành chính	1	92,68%	100,00%	40,00%
3. Tuyển dụng	2	90,24%	100,00%	53,33%
4. Đào tạo nhân viên	2	80,19%	86,67%	33,33%
5. Đánh giá nhân viên	2	78,05%	93,33%	53,33%
6. Quản trị lương bổng	2	90,21%	93,33%	56,67%
7. Khen thưởng, kỷ luật nhân viên	2	95,12%	100,00%	53,33%
8. Cố vấn cho các lãnh đạo khác về nhân sự	3	82,93%	100,00%	33,33%
9. Tham gia xây dựng chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp	4	65,85%	73,33%	30,00%

2. Nội dung và cách thức thực hiện các chức năng quản trị nhân sự trong doanh nghiệp

Đánh giá nội dung và cách thức thực hiện các chức năng quản trị nhân sự trong doanh nghiệp dựa trên cơ sở của các tiêu thức chính được tóm tắt trong bảng 2. Tiêu thức "doanh nghiệp có hệ thống tiêu chuẩn nghiệp vụ nhân viên" được coi là chìa khóa cho các doanh nghiệp bước vào hoạt động theo cách chuyên nghiệp (trọng số cao nhất 2.245). Không có tiêu chuẩn nghiệp vụ sẽ không xác định được tiêu chuẩn tuyển dụng chính xác, tiến hành đào tạo không có cơ sở khoa học, không đánh giá, khen thưởng nhân viên khách quan, chính xác, v.v.... Tiêu thức này thể hiện ưu thế vượt trội của các doanh nghiệp liên doanh (8 điểm) so với doanh nghiệp nhà nước (6,19 điểm) và tư nhân (4,25 điểm). Các kỹ thuật tuyển dụng gồm có: xây dựng tiêu chuẩn tuyển dụng thống nhất, thiết lập các bộ mẫu hồ sơ xin việc, phỏng vấn, v.v.... Do tuyển dụng theo gửi gắm, các mối quan hệ, ít áp dụng các kỹ thuật tuyển dụng nên các doanh nghiệp nhà nước có điểm đánh giá rất thấp ở mục này (4,33 điểm), các doanh nghiệp liên doanh vẫn giữ ưu thế (7,67 điểm). Trong các doanh nghiệp nhà nước,

hoạt động đào tạo thực hiện có tính chất phong trào, quan tâm đến số lượng nhiều hơn chất lượng. Các doanh nghiệp tư nhân hầu như không có quỹ đào tạo, lo ngại đào tạo xong, nhân viên sẽ bỏ đi. Các doanh nghiệp liên doanh thực hiện nhiều chương trình đào tạo có chất lượng cao nhưng do yêu cầu công việc trong liên doanh rất cao nên nhiều nhân viên vẫn chưa có kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc tốt. Chính vì vậy, công tác đào tạo được ghi nhận còn rất yếu trong tất cả các doanh nghiệp. Tiêu thức đánh giá nhân viên thể hiện số điểm tương đối đều nhau giữa các doanh nghiệp. Công tác đánh giá nhân viên trong các doanh nghiệp nhà nước thực hiện phổ biến, nhưng thường có tính xuê xoa, nể nang, ai cũng tốt cả. Các doanh nghiệp tư nhân thực hiện đánh giá rõ ràng, tạo tác động mạnh đến nhân viên nhưng thường mang tính chủ quan, cảm tính. Hệ thống bảng lương trong các doanh nghiệp nhà nước chủ trọng vào bảng cấp, thâm niên, chức vụ, thiếu tính kích thích đối với những nhân viên trẻ có năng lực, có kết quả làm việc tốt. Nhiều liên doanh trả lương theo hệ số và mức lương được ấn định từ nước ngoài. Các doanh nghiệp tư nhân thường không có bảng lương doanh nghiệp, việc trả lương ánh chừng theo giá thị trường. Nói chung, tiêu thức này chưa được thực hiện tốt trong các doanh nghiệp. Để có thể thiết lập và thực thi chiến lược nhân sự cho doanh nghiệp, cả cán bộ nhân sự chuyên trách lẫn giám đốc doanh nghiệp đều phải có trình độ năng lực cao và tầm nhìn chiến lược. Chính vì vậy, đây là hoạt động yếu kém nhất của tất cả các doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp còn chưa biết về chiến lược nguồn nhân lực, hoặc cho rằng đó là kế hoạch tuyển và cho thôi việc nhân viên (doanh nghiệp nhà nước và liên doanh đạt khoảng 4,6 điểm, doanh nghiệp tư nhân 2 điểm).

Tổng hợp tất cả các tiêu thức, phòng tổ chức, nhân sự của các liên doanh nước ngoài được xếp loại khá, các doanh nghiệp nhà nước được xếp loại trung bình, các doanh nghiệp tư nhân bị xếp loại yếu kém. Theo loại hình kinh doanh, trình độ quản trị nhân sự trong các khách sạn được đánh giá tốt nhất, trong các lữ hành bị đánh giá thấp nhất, tuy nhiên, sự khác biệt không lớn lắm. So sánh mức độ chuyên nghiệp của các phòng tổ chức, nhân sự tại các doanh nghiệp nhà nước của ngành du lịch, công nghiệp và nông lâm ngư trên địa bàn thành phố được thể hiện trong sơ đồ 1.

Bảng 2: Đánh giá trình độ quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh

Tiêu thức	Trong số	Điểm trung bình của các doanh nghiệp		
		Quốc doanh	Liên doanh	Tư nhân
1. Cán bộ phòng tổ chức nhân sự có năng lực, hoạt động tích cực và có vai trò quan trọng trong doanh nghiệp	1,536	8,29	9,08	1,56
2. Nội dung, cách thức thực hiện các chức năng quản trị nhân sự trong doanh nghiệp				
- Doanh nghiệp có hệ thống tiêu chuẩn nghiệp vụ nhân viên	2,215	6,19	8,00	4,25
- Doanh nghiệp có kế hoạch và áp dụng các kỹ năng cần thiết trong tuyển dụng	1,253	4,33	7,67	3,67
- Doanh nghiệp có kế hoạch và thực hiện các chương trình đào tạo, huấn luyện cần thiết cho nhân viên	1,165	4,91	5,70	2,55
- Doanh nghiệp có tiêu chuẩn đánh giá nhân viên rõ ràng và sử dụng kết quả đánh giá nhân viên làm cơ sở cho các hoạt động nhân sự khác	1,111	6,00	6,71	5,91
- Doanh nghiệp có hệ thống bảng lương riêng và cơ sở trả lương là dựa theo kết quả làm việc và năng lực cá nhân	1,010	5,22	6,71	4,00
- Doanh nghiệp có chiến lược nhân sự	1,317	4,51	4,67	2,90
Tổng hợp chung	10	5,76	7,07	3,73

Cuộc điều tra phát hiện rằng trình độ văn hóa của các cán bộ phụ trách nhân sự không ảnh hưởng mạnh đến trình độ quản trị nhân sự. Giữa mức độ chuyên nghiệp trong hoạt động quản trị nhân sự của công ty và tỷ lệ cán bộ phụ trách nhân sự đã được đào tạo các khóa nghiệp vụ nhân sự có mối quan hệ theo phương trình hồi quy:

$$Y = 3.6129 + 2.4024 X$$

$$(0,4637) (0,5275)$$

$$\text{Kiểm định } T < 0,01$$

Trong đó:

Đ: Tỷ lệ cán bộ nhân sự chuyên trách đã được đào tạo các khóa nghiệp vụ nhân sự

Y: Mức độ chuyên nghiệp trong hoạt động quản trị nhân sự của công ty

3. Kết luận

(a) Nhìn chung, mức độ chuyên nghiệp của các phòng tổ chức, nhân sự trong các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố là rất thấp. Chắc chắn rằng, kết quả thực tế sẽ còn thấp hơn nhiều so với các kết quả điều tra do các doanh nghiệp tự đánh giá như trên.

(b) Mối quan hệ giữa mức độ chuyên nghiệp trong các hoạt động quản trị nhân sự và tỷ lệ cán bộ phụ trách nhân sự đã được đào tạo các khóa nghiệp vụ nhân sự cho thấy: muốn nâng cao trình độ chuyên nghiệp trong hoạt động quản trị nhân sự phải có các chương trình đào tạo, huấn luyện, cập nhật kiến thức quản trị nhân sự cho các cán bộ chuyên trách.

(c) Mặt khác cũng thấy rằng, tỷ lệ cán bộ nhân sự chuyên trách được đào tạo khá cao nhưng trình độ chuyên nghiệp trong hoạt động quản trị nhân sự vẫn còn thấp, điều này có thể do các nguyên nhân sau:

- Cơ chế làm việc trong các doanh nghiệp quốc doanh hiện nay và một số thói quen làm việc cũ trong thời kỳ kế hoạch hóa tập trung (tuyển người theo các mối quan hệ, đào tạo theo phong trào, đánh giá xuê xoa, hình thức, lương thưởng bình quân, v.v...) không dễ dàng thay đổi.

- Mức sống quá thấp, trình độ văn hóa chung của người lao động chưa cao, môi trường cho các hoạt động nhân sự chưa thuận lợi. Các lãnh đạo chưa đánh giá cao vai trò, chưa có quan điểm mới về nguồn nhân lực như một tài sản quý của doanh nghiệp; và chưa tin tưởng vào giá trị của những kỹ năng mới về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

- Các chương trình đào tạo nghiệp vụ nhân sự chưa đáp ứng nhu cầu thực tế.

Giải quyết được những vấn đề này sẽ nâng cao trình độ chuyên nghiệp của phòng tổ chức nhân sự trong các doanh nghiệp, góp phần hình thành đội ngũ nhân viên du lịch chuyên nghiệp và nâng cao hiệu quả kinh doanh trong các doanh nghiệp.

Sơ đồ 1: Mức độ chuyên nghiệp của các phòng tổ chức, nhân sự tại các doanh nghiệp nhà nước của ngành du lịch, công nghiệp và nông, lâm, ngư trên địa bàn TP HCM.

