

Đánh giá trình độ quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh (phần II)

2.2. Cách thức thực hiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Mức độ chuyên nghiệp trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực của các doanh nghiệp được đánh giá theo bảy nhóm tiêu thức chính được trình bày tóm tắt trong bảng 2. Tiêu thức “doanh nghiệp có hệ thống tiêu chuẩn nghiệp vụ nhân viên” được coi là chìa khoá 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 chủ yếu theo thư tay, gửi gắm, các mối quan hệ, ít áp dụng các kỹ thuật cần thiết 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 chú trọng vào bằng 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, tiền lương được trả ứng chùng 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). Theo loại hình kinh doanh, mức độ quản trị con người không khác biệt lớn giữa các doanh nghiệp khách sạn, lữ hành và giải trí, dịch vụ khác. Khách sạn là nơi có mức độ chuyên nghiệp cao nhất trong hoạt động quản trị nhưng cũng mới chỉ đạt điểm trung bình 5.66, lữ hành là nơi có mức độ quản trị thấp nhất, điểm trung bình chỉ đạt 4.84, xem bảng 2. Mức độ chuyên nghiệp trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch chưa cao; phòng tổ chức/nhân sự trong các doanh nghiệp Nhà nước và tư nhân chưa làm việc theo cách chuyên nghiệp.

Tổng hợp các kết quả đánh giá so sánh trình độ quản trị nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch trong ba khu vực: liên doanh, quốc doanh và tư nhân trên địa bàn thành phố được trình bày trong sơ đồ 1.

Sơ đồ 1: Kết quả đánh giá trình độ quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn TP.HCM

3. Đánh giá chung

Nhìn chung, quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn TP.HCM đã có những tiến bộ vượt bậc trong thập niên 1990 nhằm từng bước thích ứng với những yêu cầu thực tế. Nhiều doanh nghiệp liên doanh, một số doanh nghiệp Nhà nước (nhất là các doanh nghiệp thuộc hệ thống Saigon Tourist) và cả một số doanh nghiệp tư nhân đã chú trọng công tác quản trị nguồn nhân lực nhằm tạo ra và duy trì đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, năng động, sáng tạo, linh hoạt, tích cực. So với đại bộ phận các doanh nghiệp sản xuất, hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch có bài bản hơn, được đánh giá tốt hơn nhưng nhìn chung, tính chuyên nghiệp vẫn chưa cao và có sự phân hoá rõ rệt theo thành phần kinh tế: doanh nghiệp liên doanh, doanh nghiệp Nhà nước và tư nhân.

Theo nội dung và cách thức chú trọng thực hiện các hoạt động chức năng, mô hình quản trị được sử dụng trong đại bộ phận các doanh nghiệp khu vực tư nhân là “thư ký” trong khu vực Nhà nước là “luật pháp” và trong các liên doanh nước ngoài là “tài chính”. Theo cách thức phối hợp thực hiện chiến lược, chính sách quản trị con người với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, đại bộ phận các doanh nghiệp tư nhân áp dụng mô hình “Thành trì”. Các doanh nghiệp liên doanh đã áp dụng cách quản trị theo mô hình “Đội ban” hoặc “Học viện” đối với các chức danh công việc đòi hỏi có trình độ lành nghề cao và thường áp dụng mô hình “Thành trì” đối với những nhân viên cấp thấp. Điều này hoàn toàn phù hợp với lợi thế cạnh tranh và điều kiện hoạt động của các doanh nghiệp liên doanh. Tuy nhiên, việc nhiều doanh nghiệp Nhà nước áp dụng mô hình “Câu lạc bộ” là sai lầm có tính chiến lược. Theo khả năng giải quyết vấn đề, đại bộ phận các doanh nghiệp Nhà nước và tư nhân mới đang trong giai đoạn “giải quyết thắc mắc, khiếu nại nhân sự” còn các doanh nghiệp liên doanh đang ở giai đoạn “thực hiện kỹ năng nhân sự” hoặc “tham gia xây dựng chiến lược”. Xét về lợi thế cạnh tranh trong doanh nghiệp, so với các nước công nghiệp phát triển trên thế giới, vấn đề quản trị con người trong doanh nghiệp của chúng ta đã đi chậm hơn ít nhất khoảng hai thập niên và mức độ đóng góp cho những thành tựu đạt được trong du lịch còn rất hạn chế.

Những nguyên nhân tồn tại và khó khăn chính được xác định như sau:

a. Đối với cơ quan quản lý Nhà nước:

- 1- Chưa có cơ chế kinh doanh và cơ chế tổ chức phù hợp.
- 2- Can thiệp quá sâu của Nhà nước vào quyền quản trị con người trong các doanh nghiệp Nhà nước.
- 3- Chưa hỗ trợ cho các trường, trung tâm đào tạo để phát triển hệ thống đào tạo du lịch phù hợp theo yêu cầu của thực tế.
- 4- Chưa phát triển hệ thống thông tin thị trường lao động nói chung, trong ngành du lịch nói riêng để giúp các doanh nghiệp và người lao động mau chóng giải quyết có hiệu quả các vấn đề cung cầu đối với các kỹ năng cần thiết.
- 5- Chưa thiết lập được hệ thống tiêu chuẩn nghiệp vụ đối với các chức danh trong ngành du lịch.

b. Đối với các viện, cơ quan nghiên cứu, các trường đại học

1- Thiếu vắng các hướng dẫn về quản trị nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp trong thời kỳ chuyển đổi, đặc biệt đối với các vấn đề kích thích, động viên nhân viên.

2- Nội dung chương trình, chất lượng đào tạo chưa đáp ứng nhu cầu thực tế; đặc biệt phần rèn luyện kỹ năng thực hành chưa được chú ý đúng mức.

c. Đối với doanh nghiệp:

1- Còn nhiều bất cập về kỹ năng thực hành quản trị quản trị nguồn nhân lực và các kiến thức về kinh tế thị trường của một số lãnh đạo doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực tư nhân trong nước.

2- Chưa xác lập được quan hệ hợp tác, bình đẳng, hai bên cùng có lợi giữa nhân viên và chủ doanh nghiệp.

3- Sai lầm về chiến lược trong việc áp dụng mô hình quản trị trong một số doanh nghiệp Nhà nước làm suy yếu năng lực cạnh tranh của cả nhân viên lẫn doanh nghiệp.

4- Sức ỳ trong nhận thức và phong cách làm việc kiểu “cán bộ, công chức Nhà nước” trong cả các nhà quản trị lẫn nhân viên.

5- Chưa quan tâm tìm hiểu nhu cầu, mong đợi của nhân viên, chưa tạo ra văn hoá tổ chức phù hợp trong các doanh nghiệp.

6- Mức thu nhập thấp, trình độ văn hoá, chuyên môn nghiệp vụ chưa cao làm ảnh hưởng đến sức khoẻ, nhiệt tình và hiệu quả làm việc của người lao động.

7- Ý thức tôn trọng luật pháp chưa cao và luật pháp được thực hiện chưa nghiêm minh. Người lao động chưa có tác phong và kỷ luật công nghiệp, môi trường cho các hoạt động nhân sự chưa thuận lợi.

8- Sự lỏng lẻo và yếu kém của hệ thống tổ chức, quản trị. Cơ cấu tổ chức và việc phân công chức năng, nhiệm vụ thường không rõ ràng, chồng chéo. Hầu hết các doanh nghiệp Nhà nước và các doanh nghiệp tư nhân nội địa chưa áp dụng phân tích công việc, chưa có hệ thống các chính sách phù hợp nhằm thu hút lao động giỏi, kích thích động viên họ cố gắng nâng cao trình độ, làm việc hăng hái, chủ động, sáng tạo và trung thành với doanh nghiệp.

Bảng 2: Mức độ chuyên nghiệp trong hoạt động quản trị con người trong các doanh nghiệp du lịch

Tiêu thức	trọng số	Điểm trung bình của các doanh nghiệp			Điểm trung bình của các doanh nghiệp		
		Khách sạn	Lữ hành	D/vụ khác	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 DN	1.536	7.67	5.92	6.58	8.29	9.08	4.56
2. Cách thức thực hiện các chức năng quản trị con người trong DN							
- Doanh nghiệp có hệ thống	2.245	6.00	5.73	5.54	6.19	8.00	4.25

tiêu chuẩn nghiệp vụ nhân viên							
- DN có kế hoạch và áp dụng các kỹ năng cần thiết trong tuyển dụng	1.253	4.99	3.93	4.45	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	1.465	4.76	3.80	4.03	4.94	5.70	2.55
- DN 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	5.04	6.37	5.82	5.73	6.74	5.04
- DN có hệ thống bảng lương riêng và cơ sở trả lương là dựa theo kết quả làm việc và năng lực cá nhân	1.040	5.18	5.09	4.80	5.22	6.74	4.00
- DN có chiến lược con người	1.347	4.19	3.15	3.48	4.51	4.67	2.00
Tổng hợp chung	10	5.66	4.84	5.01	5.76	7.07	3.73

Nguồn: Hội thảo về Phát triển nguồn nhân lực - KX-05-11 tại Thành phố Hồ Chí Minh 22/3/2003