

HIỆN TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC KINH DOANH LỮ HÀNH HẬU COVID 19 TẠI TỔNG CÔNG TY DU LỊCH HÀ NỘI

Trần Ái Cẩm¹, Hồ Đức Phú²

Tóm tắt

Nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng để vận hành và duy trì ổn định hoạt động của các tổ chức nói chung và doanh nghiệp kinh doanh lữ hành nói riêng, đặc biệt khi đại dịch Covid 19 xuất hiện với những hệ lụy trực tiếp đến lĩnh vực du lịch. Nghiên cứu sử dụng kết hợp các phương pháp gồm tổng hợp, thống kê, khảo sát định lượng nhằm phân tích hiện trạng và đề xuất một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong kinh doanh lữ hành tại Tổng Công ty Du lịch Hà Nội. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra, để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cần tiếp tục cải thiện hơn nữa ở các giải pháp về: Công tác tuyển dụng; Các chương trình đào tạo tay nghề, trình độ chuyên môn; Phân công và sử dụng nguồn nhân lực; Chính sách lương, thưởng và phúc lợi xã hội.

Từ khóa: Nâng cao, chất lượng, nguồn nhân lực, kinh doanh lữ hành, hiện trạng và giải pháp.

HANOI TOURIST CORPORATION'S CURRENT SITUATION AND SOLUTIONS TO IMPROVE THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES IN TRAVEL BUSINESS AFTER COVID-19

Abstract

Human resources are an important factor in the operation and maintenance of organizations in general and travel businesses in particular, especially as the COVID-19 pandemic emerges with direct consequences for the tourism sector. The study uses a combination of methods including synthesis, statistics, and quantitative survey to analyze the current situation and propose some solutions to improve the quality of human resources in the travel business at Hanoi Tourist Corporation. Research results have shown that, in order to improve the quality of human resources, it is necessary to continue improving further in the following areas: recruitment; skills training programs; professional qualifications; assigning and using human resources; salary, and bonus structures, and social welfare policies.

Keyword: Enhancement, quality, human resources, travel business, current situation, and solutions.

JEL classification: M, M12, L83, O15.

1. Đặt vấn đề

(Phạm Công Nhất, 2008) nguồn nhân lực (NNL) được đánh giá là yếu tố cốt lõi cho sự phát triển bền vững của mỗi tổ chức. Điềm chung theo các góc độ tiếp cận thì NNL được hiểu là số lượng và chất lượng con người, là sự tổng hòa của sức lực, trí lực và tâm lực của người lao động (NLĐ). NNL ngày càng đóng vai trò quan trọng khi Việt Nam hội nhập sâu rộng với kinh tế thế giới. Xây dựng đội ngũ nhân sự có tâm, có tầm, thấu hiểu được tầm nhìn, sứ mạng để gắn kết và đồng hành luôn là nhiệm vụ quan trọng của các tổ chức, doanh nghiệp (Ngô Trung Hà, 2017).

(H. Thanh, 2021) đã cung cấp các thông tin liên quan việc thiếu hụt nhân sự đang làm việc tại các doanh nghiệp lữ hành sau gần 2 năm đại dịch Covid-19 bùng phát gây nên những xáo trộn không nhỏ. (Trương Minh Thi và Sử Ngọc Diệp, 2021) thì cho rằng sự kiên cường với nghề của NLĐ có sự khác nhau giữa các nhóm người theo giới tính, thu nhập hằng tháng, tình trạng công việc, kinh nghiệm làm việc, vị trí công việc. (Vũ Thị Hạnh, 2021) kinh doanh lữ hành (KDLH) là ngành nghề dịch vụ kinh doanh đặc thù, thực tế đã chỉ ra rằng NNL là yếu tố quan trọng để vận hành và duy trì ổn định cho các doanh nghiệp KDLH. Tuy nhiên, nhân sự thực tế thì đang còn nhiều vấn đề bất cập, có sự chênh lệch nhất định về trình độ, kinh nghiệm, thái độ trong công việc; chương trình đào tạo huấn luyện chưa được quan tâm đúng mức, chưa hài hoà được lượng và chất trong NNL, dẫn đến việc NNL chưa đáp ứng tốt được yêu cầu phát triển của doanh nghiệp cũng như sự kỳ vọng của khách hàng.

Đại dịch Covid 19 xuất hiện với những hệ lụy trực tiếp đến lĩnh vực KDLH cũng gây ra nhiều thiệt hại cho Tổng Công ty Du lịch Hà Nội (Hanoitourist), mặc dù đã có rất nhiều chính sách ưu đãi để giữ chân NLĐ nhằm duy trì qua đại dịch, song trước những diễn biến khó lường và kéo dài của dịch bệnh ít nhiều cũng đã

tác động trực tiếp đến đời sống và làm ảnh hưởng nhất định tới chiến lược NNL trong đó có KDLH của các đơn vị trong hệ thống của Hanoitourist (Phùng Đức Thiện, 2020). Ngoài ra, Hanoitourist rất chú trọng đến chất lượng NNL và xem là nhân tố quyết định tới sự thành công, tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế nhất định cho giai đoạn hậu Covid 19. Từ sự cấp thiết của thực tiễn, cũng như mong muốn thực hiện có hiệu quả các chỉ tiêu, nhiệm vụ của các đơn vị KDLH nói riêng và Hanoitourist nói chung, nghiên cứu được thực hiện nhằm: (i) Hệ thống hóa cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng NNL trong lĩnh vực KDLH, (ii) Phân tích hiện trạng NNL trong KDLH thông qua khung lý thuyết, và (iii) Đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng NNL trong KDLH và chiến lược phát triển bền vững sau đại dịch Covid 19.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Một số khái niệm

(Phạm Văn Sơn, 2015) đã viện dẫn khái niệm của Liên hợp quốc thì NNL là thuật ngữ để nói về con người liên quan về trình độ lành nghề, về kiến thức và năng lực của con người hiện có thực tế hoặc khả năng của người đó để phát triển kinh tế - xã hội trong cộng đồng. NNL có thể được xem xét theo chất lượng và số lượng. Về số lượng được thể hiện quy mô NNL và tốc độ tăng NNL. Về chất lượng được thể hiện mối tương quan giữa các yếu tố tạo nên bản chất bên trong của NNL, được biểu hiện thông qua trí lực, thể lực, kỹ năng lao động, tinh thần, ý thức, thái độ lao động và phong thái làm việc (Bùi Mai Hoàng Lâm, 2021).

Chất lượng NNL là trạng thái nhất định của NNL, là tố chất, bản chất bên trong của NNL, nó luôn có sự vận động và phản ánh trình độ phát triển kinh tế - xã hội cũng như mức sống, dân trí của dân cư Nguyễn Tiệp (2007). Chất lượng NNL có thể được đánh giá qua hai nhóm tiêu chí: năng lực hoạt động của NNL và phẩm chất đạo đức của NNL. Năng lực hoạt động có

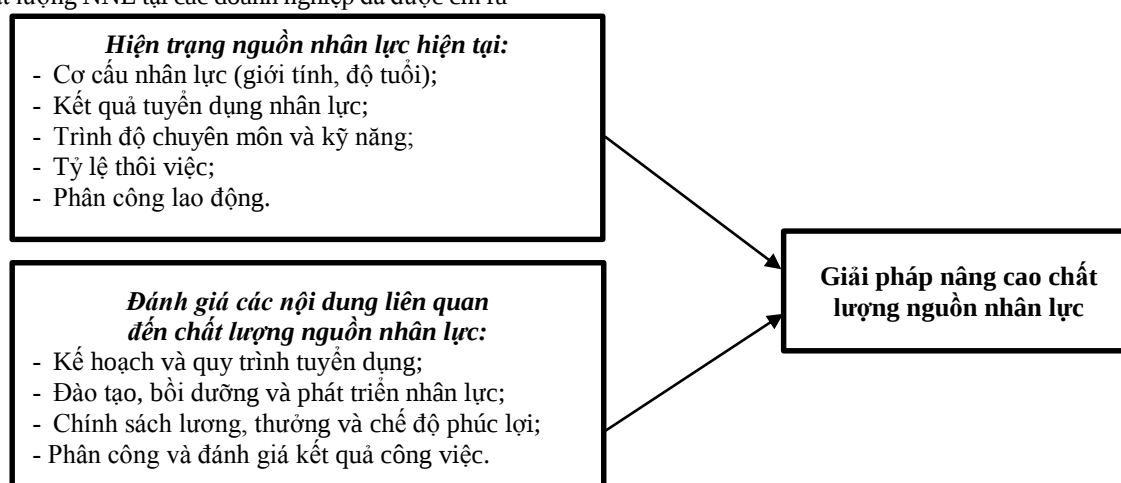
được thông qua các hoạt động đào tạo, huấn luyện, và thời gian làm việc; phẩm chất đạo đức thể hiện qua ý thức, thái độ, phong cách làm việc, văn hóa doanh nghiệp (Bùi Mai Hoàng Lâm, 2021).

NNL du lịch là khái niệm chỉ những lực lượng lao động tham gia vào các giai đoạn phát triển du lịch, gồm cả nhân lực trực tiếp và kể cả nhân lực gián tiếp (Huỳnh Văn Thái và Võ Xuân Hậu, 2020). KDLH là việc xây dựng, bán và tổ chức thực hiện một phần hoặc toàn bộ chương trình du lịch (Đặng Thị Phước Toàn, 2021). Theo quan điểm của các chuyên gia thì KDLH là quá trình thực hiện các hoạt động nghiên cứu thị trường, thiết lập các chương trình du lịch trọn gói hoặc từng phần, quảng cáo và bán các sản phẩm du lịch trực tiếp hoặc trung gian. Bên cạnh đó, căn cứ vào mô hình và tính chất hoạt động của từng doanh nghiệp lại có các mô hình KDLH khác nhau, có thể là văn phòng kinh doanh tour và tổ chức tour trọn gói, cũng có thể là đại lý du lịch, hoặc kinh doanh tổng hợp các dịch vụ như đặt phòng, đặt vé máy bay hoặc làm visa hộ chiếu ...

2.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

(H. Thanh, 2021) nâng cao chất lượng NNL là để phát hiện tiềm năng mới của con người thông qua đào tạo, bồi dưỡng, thông qua công tác tuyển dụng, sử dụng, tạo điều kiện về môi trường làm việc có hiệu quả và dựa trên các chế độ chính sách hợp lý. Đối với bản thân NLĐ thì nâng cao chất lượng NNL là gia tăng về giá trị tinh thần, vật chất, những năng lực và phẩm chất mới tốt hơn đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của sự phát triển kinh tế. Với doanh nghiệp thì nâng cao chất lượng NNL là thực hiện các hoạt động để dẫn đến sự thay đổi về chất lượng NNL được tăng lên so với đang có. (Trương Minh Thi và Sử Ngọc Diệp, 2021) việc nâng cao chất lượng NNL ngành du lịch càng là nhiệm vụ quan trọng khi những tác động của hậu Covid 19 còn chưa được các nhà khoa học kiểm chứng hết và quan trọng hơn đó là sau một thời gian dài không được làm việc khiến tư duy về công việc của NLĐ bị chững lại.

Các nội dung nghiên cứu về chất lượng NNL, nâng cao chất lượng NNL tại các doanh nghiệp đã được chỉ ra



Hình 1: Khung lý thuyết của nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Hiện trạng và giải pháp nâng cao chất lượng NNL KDLH hậu Covid 19 tại Tổng Công ty Du lịch Hà Nội.

trong nhiều nghiên cứu. (Vũ Thị Hạnh, 2021) đánh giá về các chương trình đào tạo chuyên sâu, các chế độ và chính sách hỗ trợ cho NLĐ trong lĩnh vực KDLH. (Vũ Thành Long, 2021) thì đánh giá về đổi mới tư duy, nâng cao nhận thức về cách mạng công nghệ số; cơ chế, chính sách về phát triển NNL; phân công và đánh giá kết quả công việc; tăng cường tập huấn, bồi dưỡng, đào tạo bổ sung. (Darmawan D. và cộng sự, 2020) nghiên cứu các nội dung về vị trí việc làm, phân công công việc, tuyển dụng và lựa chọn được các nhân sự phù hợp với chất lượng và nhu cầu theo các dự báo về tốc độ tăng trưởng của công ty. (Đặng Thanh Sơn, 2016) thì cho rằng các giải pháp đào tạo cần dựa trên việc đánh giá nhu cầu của NLĐ và ngân sách của doanh nghiệp.

Như vậy, có thể thấy rằng các nội dung nghiên cứu về chất lượng NNL theo phạm vi tiếp cận của một tổ chức từ đó đề xuất các giải pháp có thể bao gồm: Công tác tuyển dụng nhân lực; Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân lực; Chính sách lương, thưởng và chế độ phúc lợi; Phân công và đánh giá kết quả công việc. Từ những kết quả nghiên cứu nêu trên, có thể khẳng định rằng NNL nói chung và NNL cho KDLH nói riêng là rất cấp bách trong giai đoạn hậu Covid 19. Các nghiên cứu cũng đã chỉ ra các hiện trạng về năng lực làm việc; kỹ năng thực hiện công việc, chuyên môn, phải thường xuyên được trau dồi và đào tạo; công tác tuyển dụng; phân công sử dụng NLĐ, môi trường làm việc; các chế độ chính sách sẽ giúp thúc đẩy và nâng cao chất lượng NNL.

2.3. Khung lý thuyết của nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, các giải pháp nâng cao chất lượng NNL được đề xuất dựa trên căn cứ: (i) Phân tích hiện trạng NNL hiện tại và (ii) Khảo sát các nội dung liên quan đến chất lượng NNL hiện tại của Hanoitourist. Dựa trên kết quả tổng hợp cơ sở lý luận về NNL và các nội dung để đánh giá về chất lượng NNL trong lĩnh vực KDLH, nghiên cứu đã đề xuất khung lý thuyết như hình 1.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Chính sách phát triển NNL trong suốt quá trình hoạt động KDLH tại các công ty thuộc Hanoitourist, số liệu thứ cấp dùng cho nghiên cứu giai đoạn từ 2018 đến 2021.

Nghiên cứu được thực hiện khảo sát NLĐ tại 03 công ty thuộc Hanoitourist, đang tham gia hoạt động KDLH, gồm: Công ty Lữ hành Hanoitourist; Trung tâm Điều hành Miền Trung - Tổng công ty du lịch Hà Nội (Hanoitourist Đà Nẵng); Chi nhánh tại Tp. HCM - Tổng công ty Du lịch Hà Nội (Hanoitourist Tp. HCM).

3.3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng kết hợp các phương pháp.

Phương pháp tổng hợp được thực hiện nhằm hệ thống hóa cơ sở lý luận về các nội dung nâng cao chất lượng NNL trong lĩnh vực KDLH để hình thành khung lý thuyết.

Phương pháp thống kê, so sánh được sử dụng nhằm phân tích hiện trạng NNL trong KDLH hiện tại thông qua dữ liệu thứ cấp giai đoạn 2018-2021 của Hanoitourist, đặc biệt là 02 năm trong giai đoạn Covid 19.

Phương pháp khảo sát định lượng được thực hiện nhằm phân tích hiện trạng các nội dung liên quan đến chất lượng NNL thông qua dữ liệu sơ cấp thu thập bằng bảng

câu hỏi được gửi cho 154 NLĐ đang làm việc trong thời gian thực hiện nghiên cứu gồm lãnh đạo, cán bộ quản lý cấp phòng ban, NLĐ đang tham gia kinh doanh trực tiếp hoặc gián tiếp tại các đơn vị KDLH của Hanoitourist.

3.4. Công cụ và tiêu chí đánh giá

Về phân tích hiện trạng NNL hiện nay: thực hiện việc thống kê và đối sánh thông qua dữ liệu thứ cấp được thu thập trong giai đoạn 2018-2021 theo các nhóm nội dung gồm: Cơ cấu nhân lực (giới tính, độ tuổi); Phân công lao động; Kết quả tuyển dụng nhân lực; Tỷ lệ thôi việc; Trình độ chuyên môn và kỹ năng.

Về phân tích hiện trạng các nội dung liên quan đến chất lượng NNL, nâng cao chất lượng NNL: thông qua bảng câu hỏi khảo sát sử dụng thang đo likert 05 mức độ (từ hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý) cho các nội dung, giải pháp đang triển khai tại Hanoitourist theo các nhóm nội dung.

Tiêu chí khảo sát đánh giá cho các nhóm nội dung:

Nội dung	Tiêu chí khảo sát đánh giá	Thang đo Likert 05 mức độ
Kế hoạch và quy trình tuyển dụng	Kế hoạch tuyển dụng nhân sự rõ ràng. Quy trình tuyển dụng được thực hiện đầy đủ theo các bước. Thuyên chuyển nhân sự vào những vị trí phù hợp.	- Tỷ lệ đồng ý: cho những câu trả lời lựa chọn ở mức 4 (đồng ý) và mức 5 (hoàn toàn đồng ý).
Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân lực	Các chương trình đào tạo được tổ chức định kỳ Các chương trình đào tạo được tổ chức dựa trên nhu cầu công việc, thích ứng với sự tác động của đại dịch Covid 19 Hài lòng với nội dung các chương trình đào tạo Hài lòng với những cơ hội được đào tạo tại công ty Tiền lương, thu nhập được chi trả dựa trên năng lực Tiền lương, thu nhập được chi trả tương xứng công việc Tiền lương, thu nhập đủ đảm bảo cuộc sống ở mức cơ bản Hài lòng về chính sách lương, thưởng của công ty Thường xuyên quan tâm đến đời sống tinh thần Cung cấp đầy đủ, đúng hạn bảo hiểm y tế Tổ chức khám sức khỏe định kỳ đầy đủ, cẩn thận, chu đáo	- Tỷ lệ không đồng ý: cho những câu trả lời lựa chọn ở mức 1 (hoàn toàn không đồng ý), mức 2 (không đồng ý) và mức 3 (không chắc chắn).
Chính sách lương, thưởng và chế độ phúc lợi	Phân công công việc phù hợp với năng lực Phân công công việc rõ ràng, hợp lý Mục đích sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc Hài lòng với phân công và đánh giá kết quả công việc	

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả

Nghiên cứu thực hiện thống kê, so sánh dữ liệu thứ cấp về NNL trong giai đoạn 2018-2021 của Hanoitourist kết hợp với việc thực hiện khảo sát 154 NLĐ đang làm việc tại 03 công ty thuộc Hanoitourist, trong đó gần 80% người được khảo sát có độ tuổi từ 30 trở lên, hơn 87% có thâm niên công tác từ 1 năm trở lên, hơn 77% có thu nhập từ 5 đến dưới 9 triệu đồng.

Nhìn chung, cơ cấu nhân lực theo độ tuổi và giới tính của Hanoitourist (bảng 1) cho thấy sự phân bố đồng đều giữa giới tính và độ tuổi dưới 40 chiếm đa số, điều này tạo nên sự phát triển bền vững vì luôn có đội ngũ kế cận. Tỷ lệ giới tính các năm 2018, 2019 và 2020 (những năm trước dịch bệnh) dao động ở mức 56% là lao động nam và 44% là lao động nữ, chỉ có năm 2021 do căng thẳng của dịch bệnh thì có chuyển dịch tỷ lệ giới tính trong lao động là 59% là lao động nam và 41% là lao động nữ.

Bảng 1: Tỷ lệ giới tính và độ tuổi NLĐ trong KDLH của Hanoitourist

Nội dung		Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
		NLĐ (Người)	Tỷ lệ	NLĐ (Người)	Tỷ lệ	NLĐ (Người)	Tỷ lệ	NLĐ (Người)	Tỷ lệ
Lao động theo giới tính	Nam	92	56%	97	56%	96	56%	91	59%
	Nữ	73	44%	76	44%	75	44%	63	41%
Lao động theo độ tuổi	Dưới 30 tuổi	33	20%	34	20%	33	19%	31	20%
	Từ 30 > 40 tuổi	82	50%	82	47%	82	48%	82	53%
	Từ 40 > 50 tuổi	20	12%	26	15%	28	16%	15	10%
	Trên 50 tuổi	30	18%	31	18%	28	16%	26	17%
Tổng số NLĐ		165	100	173	100	171	100	154	100

Nguồn: tổng hợp từ báo cáo hợp nhất các năm của Hanoitourist

Về chất lượng NNL: Trình độ của nhân sự tại các đơn vị KDLH của Hanoitourist khá tốt, tỷ lệ NLĐ

có trình độ đại học chiếm phần lớn trong tỷ lệ lao động, ở trình độ trên đại học cũng có dấu hiệu tăng hàng

năm. Có khoảng 60% NLD tại Hanoitourist có thể giao tiếp được 1 ngôn ngữ. NLD ở khu vực gián tiếp có tỷ lệ bằng cấp và khả năng sử dụng tin học tốt hơn khối lao động trực tiếp. Nó cũng là xu thế phù hợp với tính chất công việc của các phòng ban chuyên môn,

đặc biệt với xu thế du lịch thông minh, du lịch không chạm, và không gian không sử dụng tiền mặt thì việc chú trọng đào tạo và nâng cao trình độ tin học cho NLD là việc cấp thiết.

Bảng 2: Bảng thống kê trình độ chuyên môn và kỹ năng của NLD

Nội dung	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	NLD (Người)	Tỷ lệ	NLD (Người)	Tỷ lệ	NLD (Người)	Tỷ lệ	NLD (Người)	Tỷ lệ
Trình độ chuyên môn								
- Sau đại học	6	3,64%	9	5,2%	10	5,85%	11	7,14%
- Đại học	125	75,76%	131	75,72%	129	75,44%	124	80,52%
- Dưới đại học	34	20,6%	33	19,08%	32	18,71%	19	12,34%
Kỹ năng ngoại ngữ								
- Giao tiếp 03 ngôn ngữ	5	3,03%	5	2,9%	5	2,92%	5	3,25%
- Giao tiếp 02 ngôn ngữ	27	16,36%	28	16,18%	28	16,37%	28	18,18%
- Giao tiếp 01 ngôn ngữ	93	56,36%	93	53,76%	92	53,8%	92	59,74%
Có chứng chỉ tin học								
- Lao động gián tiếp	116	70%	119	69%	120	70%	111	72%
- Lao động trực tiếp	24	15%	28	16%	26	15%	21	14%

4.2. Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực từ kế hoạch và quy trình tuyển dụng

Đầu mỗi năm tài chính, công ty đều triển khai việc lập và ban hành kế hoạch tuyển dụng năm theo nhu cầu tổng hợp từ các đơn vị gửi về. Từ kế hoạch tuyển dụng được ban hành, bộ phận nhân sự sẽ triển khai các hoạt động tuyển dụng nhân sự để đáp ứng nhu cầu từ các bên liên quan. Năm 2018 công ty tuyển được 38 nhân sự mới trên tổng số 62 nhân sự cần tuyển, năm 2019 các đơn vị có nhu cầu tuyển thêm 50 nhân sự song chỉ có 29 nhân sự đáp ứng được yêu cầu và được công ty tuyển dụng. Năm 2020 các đơn vị có nhu cầu tuyển mới 31 nhân sự mới bổ sung cho các phòng ban chức năng nhưng kết quả tuyển dụng chỉ dừng ở 5 nhân sự tuyển trong giai

Nguồn: Tổng hợp từ Phòng nghiệp vụ Hanoitourist đoạn Quý 1 năm 2020, giai đoạn chưa bùng phát Covid tại Việt Nam. Năm 2021 để ứng phó với làn sóng dịch bệnh bùng phát và phong tỏa đi lại, Công ty không có nhu cầu tuyển dụng nhân sự mới mà chỉ dừng ở mức duy trì hoạt động. Phân tích kết quả tuyển dụng giai đoạn 2018-2021 cho thấy công tác tuyển dụng tại các đơn vị chưa đạt được kết quả như kế hoạch đề ra. Một trong những nguyên nhân được bộ phận tuyển dụng ghi nhận đó là việc đánh giá nhu cầu đề xuất số lượng nhân sự cùng các tiêu chí tuyển dụng phù hợp từ các đơn vị chưa được sâu sát, việc lấy ý kiến về nhu cầu cũng như phổ biến kế hoạch chưa được quán triệt cụ thể đến từng đơn vị, bộ phận (cơ chế phản hồi hai chiều).

Bảng 3: Kết quả tuyển dụng nhân sự giai đoạn 2018 - 2021

Nội dung	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Kế hoạch	Kết quả	Kế hoạch	Kết quả	Kế hoạch	Kết quả	Kế hoạch	Kết quả
Số lượng NLD cần tuyển và kết quả	62	38	50	29	31	5	0	0
Tỷ lệ tuyển được/ kế hoạch (%)	61,3%		58%		9,7%		0%	

Có 03 tiêu chí khảo sát để đánh giá chất lượng NNL từ kế hoạch và quy trình tuyển dụng nhưng mức độ đồng ý đều không cao. Kết quả cho thấy cần quan tâm nhiều hơn về tiêu chí “thuyên chuyển lãnh đạo vào những vị trí phù hợp” (chỉ có 53,25% người được khảo

Nguồn: Phòng tổ chức cán bộ, Hanoitourist sát đánh giá đồng ý). Kế đến là tiêu chí “kế hoạch tuyển dụng nhân sự rõ ràng” (có 68,83% người được khảo sát đánh giá đồng ý) và có 77,92% người được khảo sát đánh giá đồng ý về “quy trình tuyển dụng được thực hiện đầy đủ theo các bước”.

Bảng 4: Các tiêu chí đánh giá chất lượng NNL từ kế hoạch và quy trình tuyển dụng

Tiêu chí	Tần số (n = 154)	Tỷ lệ (%)
Kế hoạch tuyển dụng nhân sự rõ ràng.	106	68,83
Quy trình tuyển dụng được thực hiện đầy đủ theo các bước đã ban hành, đặc biệt trong giai đoạn Covid 19.	120	77,92
Việc thuyên chuyển nhân sự vào những vị trí phù hợp giúp phát huy khả năng, sở trường của người lao động.	82	53,25

4.3. Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực từ công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân lực

Trong những năm qua, công ty luôn có chính sách đầu tư vào NNL có chất lượng cao nhằm chuẩn bị cho sự phát triển hậu Covid của Hanoitourist. Định kỳ 06 tháng/ lần, công ty tổ chức các chương trình đào tạo chuyên môn nghiệp vụ cho nhân sự. Nội dung chương trình đào tạo được xây dựng dựa trên nhu cầu công việc được giao. Tuy nhiên, số lượng NLD có thể sử dụng 02 hoặc 03 loại ngôn ngữ là không nhiều, chỉ có ở Công

ty lữ hành tại Trung tâm điều hành Miền trung và chưa có sự phân bổ đồng đều ở các công ty thành viên. Ngoài ra, khi được hỏi về việc cần được đào tạo, bổ sung thêm về nhóm kiến thức, kỹ năng gì thì có 98% NLD đề nghị nhóm kỹ năng làm việc nhóm; 91% NLD đề nghị nhóm kiến thức về tin học văn phòng, tiếng Anh.

Có 04 tiêu chí khảo sát để đánh giá chất lượng NNL từ công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân lực, mức độ đồng ý ở nhóm nội dung này cao hơn so với nhóm nội dung về kế hoạch và quy trình tuyển dụng.

Đa phần người được khảo sát đều đánh giá chương trình đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ đáp ứng nhu cầu công việc, thích ứng với sự tác động của đại dịch Covid

19 (99,35%); tuy nhiên cần quan tâm nhiều hơn về các nội dung chương trình đào tạo.

Bảng 5: Các tiêu chí đánh giá chất lượng NNL từ công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân lực

Tiêu chí	Tần số (n = 154)	Tỷ lệ (%)
Các chương trình đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho nhân viên được tổ chức định kỳ ít nhất 06 tháng/ lần	114	74,03
Các chương trình đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho nhân viên được tổ chức dựa trên nhu cầu công việc, thích ứng với sự tác động của đại dịch Covid 19	153	99,35
Nhân viên hài lòng với các nội dung chương trình đào tạo của công ty	110	71,43
Nhân viên hài lòng với những cơ hội được đào tạo tại công ty	125	81,17

4.4. Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực từ chính sách lương, thưởng và chế độ phúc lợi

Tỷ lệ nhân sự thôi việc/bỏ việc luôn chiếm tỷ lệ cao trên 12%, đặc biệt năm 2021 khi chịu tác động lớn của đại dịch Covid 19, số lượng nhân sự thôi việc và bỏ việc chiếm tỷ lệ khá lớn trên 27%, đây là bài toán

khó đặt ra cho Hanoitourist cho năm 2022. Chính sách lương, thưởng của Công ty vẫn được duy trì qua các năm, chỉ có trong giai đoạn dịch bệnh, công ty có kêu gọi sự đồng lòng, tự nguyện của mọi người về việc cắt giảm lương, đây có thể là nguyên nhân dẫn đến tỷ lệ bỏ việc của NLD năm 2021 là khá cao.

Bảng 6: Số lượng nhân sự thôi việc giai đoạn 2018 - 2021

Nội dung	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	NLD (Người)	Tỷ lệ	NLD (Người)	Tỷ lệ	NLD (Người)	Tỷ lệ	NLD (Người)	Tỷ lệ
Số lượng nhân sự thôi việc và tỷ lệ trên tổng số nhân sự hiện tại	30	18,18%	31	17,92%	22	12,87%	43	27,92%

Có 04 tiêu chí khảo sát để đánh giá chất lượng NNL từ chính sách lương, thưởng và chế độ phúc lợi. Kết quả khảo sát cho thấy mức độ đồng ý cho các tiêu chí là không cao, trong đó tiền lương và thu nhập đủ đảm bảo cuộc

Nguồn: Phòng tổ chức cán bộ, Hanoitourist
sống ở mức cơ bản, đặc biệt trong giai đoạn Covid 19 vừa qua được ghi nhận ở tỷ lệ thấp nhất với 65,58%; do đó dẫn đến mức độ hài lòng về chính sách lương, thưởng của công ty là không cao, chỉ chiếm 67,53%.

Bảng 7: Các tiêu chí đánh giá chất lượng NNL từ chính sách lương, thưởng

Tiêu chí	Tần số (n = 154)	Tỷ lệ (%)
Tiền lương và thu nhập được chi trả dựa trên năng lực	102	66,23
Tiền lương và thu nhập được chi trả tương xứng với công việc	110	71,43
Tiền lương và thu nhập đủ đảm bảo cuộc sống ở mức cơ bản, đặc biệt trong giai đoạn Covid 19 vừa qua	101	65,58
Hài lòng về chính sách lương, thưởng của công ty	104	67,53

Có 03 tiêu chí đánh giá về chế độ phúc lợi của công ty bao gồm: Thường xuyên quan tâm đến đời sống tinh thần của cán bộ công nhân viên; Cung cấp đầy đủ,

đúng hạn bảo hiểm y tế; Tổ chức khám sức khỏe định kỳ cẩn thận, chu đáo; mức độ đồng ý cho các tiêu chí này cũng không cao, dao động từ 73,37%-77,27%.

Bảng 8: Các tiêu chí đánh giá chất lượng NNL từ chế độ phúc lợi

Tiêu chí	Tần số (n = 154)	Tỷ lệ (%)
Thường xuyên quan tâm đến đời sống tinh thần của cán bộ công nhân viên	116	75,32
Cung cấp đầy đủ, đúng hạn bảo hiểm y tế	119	77,27
Tổ chức khám sức khỏe định kỳ cẩn thận, chu đáo	113	73,37

4.5. Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực từ phân công và đánh giá kết quả công việc.

Ghi nhận số liệu nghiên cứu giai đoạn 2018 - 2021, tỷ lệ cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý được duy trì đều ở mức 5% - 13%. Đội ngũ lao động trực tiếp như hướng dẫn viên, phụ xe, lái xe chiếm từ 22 - 25% trong cơ cấu lao động, bộ phận lao động gián tiếp duy trì mức 75% đến

78%. Trong giai đoạn dịch bệnh, các mô hình du lịch thông minh, du lịch không chạm, du lịch một chạm, kết hợp các mô hình du lịch tự túc theo dạng từng phần khiến nhiều doanh nghiệp KDLH sẽ chú trọng vào công tác truyền thông - tiếp thị và công nghệ (lao động gián tiếp) nhiều hơn, chính vì vậy, sự chuyển dịch trong tỷ lệ lao động trực tiếp và gián tiếp cũng là điều phù hợp.

Bảng 9: Bảng mô tả hình thức và phân chia công việc của KDLH tại Hanoitourist.

Năm		2018		2019		2020		2021	
Cơ cấu lao động		NLĐ (Người)	Tỷ lệ	NLĐ (Người)	Tỷ lệ	NLĐ (Người)	Tỷ lệ	NLĐ (Người)	Tỷ lệ
Lao động gián tiếp	Cán bộ lãnh đạo	8	5%	8	5%	8	5%	8	5%
	Cán bộ quản lý	22	13%	22	13%	24	14%	21	14%
	Nhân viên văn phòng	81	49%	85	49%	83	49%	82	53%
	Lái xe, bảo vệ, tạp vụ	14	8%	14	8%	14	8%	9	6%
	Tổng số NLĐ gián tiếp	125	76%	129	75%	129	75%	120	78%
Lao động Trực tiếp	Hướng dẫn viên	24	15%	28	16%	26	15%	21	14%
	Lái xe, Phụ xe	16	10%	16	9%	16	9%	13	8%
	Tổng số NLĐ trực tiếp	40	24%	44	25%	42	25%	34	22%
Tổng số NLĐ		165	100%	173	100%	171	100%	154	100%

Nguồn: tổng hợp từ báo cáo hợp nhất các năm của Hanoitourist
phân công công việc phù hợp với năng lực, chi trả các mức khen thưởng, thực hiện các chính sách về công tác đào tạo phát triển năng lực chuyên môn.

Tuy nhiên, bối cảnh hậu Covid đòi hỏi doanh nghiệp KDLH cần phải cân đối tỷ lệ phân bổ nhân sự bởi lẽ du lịch là ngành đặc thù và việc được trải nghiệm cảm giác thực tế vẫn là ưu tiên lựa chọn của khách hàng. Ngoài ra, Công ty thực hiện việc đánh giá kết quả thực hiện công việc hằng tháng thông qua các chỉ số KPIs được giao cho mỗi đơn vị, bộ phận và cá nhân. Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc sẽ làm căn cứ để

Có 04 tiêu chí khảo sát để đánh giá chất lượng NNL từ phân công và đánh giá kết quả thực hiện công việc được nêu ở bảng 10; đối với nhóm nội dung này thì mức độ đồng ý cho các tiêu chí ở tỷ lệ tương đối, do đó các chính sách liên quan vẫn cần tiếp tục được cải thiện.

Bảng 10: Các tiêu chí đánh giá chất lượng NNL từ phân công và đánh giá kết quả công việc

Tiêu chí	Tần số (n=154)	Tỷ lệ (%)
Phân công công việc phù hợp với năng lực	120	77,92
Phân công công việc rõ ràng, hợp lý	118	76,62
Biết rõ về việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc (để chi trả lương; chi trả các khoản phụ cấp, phúc lợi; thi đua, khen thưởng; thực hiện các chính sách nhân sự)	126	81,82
Hài lòng với phân công và đánh giá kết quả công việc	118	76,62

5. Kết luận và đề xuất giải pháp

5.1. Kết luận

Nghiên cứu được thực hiện nhằm đánh giá thực trạng NNL KDLH của Công ty Hanoitourist, kết quả khảo sát từ 154 NLĐ đang làm việc đã chỉ ra nhiều nội dung, chính sách, giải pháp cần phải tiếp tục cải thiện hơn nữa nhằm nâng cao chất lượng NNL sau đại dịch Covid 19, cụ thể:

- Về kế hoạch, quy trình tuyển dụng NNL: có mức độ đánh giá không cao so với các nội dung còn lại, trong đó việc tuyển dụng lãnh đạo vào những vị trí phù hợp giúp phát huy khả năng, sở trường cần được xem xét thêm.

- Về đào tạo, bồi dưỡng và phát triển NNL: cần đào tạo bổ sung chuyên đề kiến thức, kỹ năng về làm việc nhóm, tin học văn phòng, tiếng Anh.

- Về chính sách lương, thưởng và phúc lợi xã hội: cần quan tâm nhiều hơn đến tiền lương, thu nhập nhằm đủ đảm bảo cuộc sống ở mức cơ bản, đặc biệt trong giai đoạn chuyển tiếp sau Covid 19.

- Về phân công và đánh giá kết quả công việc: cần đảm bảo phân công công việc rõ ràng, hợp lý hơn nữa.

5.2. Đề xuất giải pháp

Trên cơ sở phương hướng phát triển và cơ sở thực tiễn về NNL KDLH của Tổng công ty du lịch Hà Nội, nhằm đáp ứng nhu cầu đổi mới, xây dựng, phát triển và hội nhập quốc tế trong những năm tới, công ty cần xác định phương hướng quản trị và nâng cao chất lượng NNL với các nhóm giải pháp sau:

Giải pháp về kế hoạch, quy trình tuyển dụng nhân lực: Cần rà soát lại cách thức lập và phổ biến kế hoạch tuyển dụng hàng năm để đảm bảo tính khách

quan và cơ chế phản hồi có xác nhận từ đơn vị chủ trì nhiệm vụ và các đơn vị, bộ phận có liên quan cho các chỉ tiêu tuyển dụng. Rà soát lại quy trình, tiêu chí và các bước để tuyển dụng nhân sự nhằm giúp phát huy được đúng sở trường, kỹ năng và năng lực trong các nhiệm vụ được giao. Hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá ứng viên và công tác tuyển dụng nói chung cho công ty là căn cứ để nhìn nhận hiệu quả công tác tuyển dụng và rút kinh nghiệm sau mỗi chương trình tuyển dụng hướng đến mục tiêu chung là nâng cao năng lực tuyển chọn.

Giải pháp về công tác đào tạo bồi dưỡng và phát triển nhân lực: Tiếp tục rà soát và cải tiến các nội dung về chương trình đào tạo, bồi dưỡng. Tổ chức nhiều hơn các chương trình, khóa đào tạo để nâng cao hơn nữa kỹ năng làm việc nhóm; kiến thức về tin học văn phòng, tiếng Anh. Thường xuyên lấy ý kiến của NLĐ sau mỗi đợt tập huấn làm cơ sở để hoàn thiện các chính sách chủ đạo về NNL như đào tạo phát triển và tạo động lực cho NLĐ.

Giải pháp về chính sách lương, thưởng và phúc lợi xã hội: Rà soát và điều chỉnh chính sách lương thưởng của công ty căn cứ: (i) nhu cầu của thị trường lao động và lĩnh vực ngành nghề, (ii) lấy ý kiến của NLĐ để đảm bảo sự tương xứng và phù hợp; hình thành những cơ chế, chính sách ưu đãi phù hợp cho từng vị trí công tác nhằm tạo động lực làm việc cho NLĐ. Làm tốt hơn nữa công tác chăm lo cho đời sống NLĐ, đảm bảo quyền lợi theo quy định: Bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội. Nâng cao chất lượng các hoạt động khám sức khỏe định kỳ thông qua việc đánh giá chất lượng dịch vụ của các đơn vị cung cấp, làm cơ sở lựa chọn đơn vị khám sức khỏe chuyên nghiệp, chất lượng hơn.

Giải pháp về phân công và đánh giá kết quả công việc: Cần sử dụng nhiều hơn kết quả đánh giá thực hiện công việc để đo lường năng lực của người lao động, từ đó có các chính sách hỗ trợ đào tạo phù hợp. Sau khi NLĐ đã được trang bị đầy đủ năng lực, lãnh đạo các đơn vị, bộ phận cần phân công công việc theo khả năng

đảm trách để đạt được hiệu quả tối ưu. Công ty cần có chính sách, quy trình để công khai và phổ biến kết quả đánh giá thực hiện công việc của NLĐ giúp NLĐ có thêm động lực từ sự ghi nhận của tổ chức để tiếp tục hoàn thành tốt nhất công việc được giao.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Bùi Mai Hoàng Lâm. (2021). *Giải pháp đào tạo nguồn nhân lực Việt Nam để hội nhập với các xu hướng trong bối cảnh bình thường mới*, http://itdr.org.vn/ngghien_cuu/giai-phap-dao-cao-nguon-nhan-luc-viet-nam-de-hoi-nhap-voi-cac-xu-huong-trong-boi-can-binh-thuong-moi; Viện nghiên cứu phát triển Du lịch, ngày đăng 15/3/2021.
- [2]. Bùi Thanh Huyền. (2019). *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở Công ty TNHH MTV Quản lý và Phát triển nhà Hà Nội*. Trường Đại học Phenikaa.
- [3]. Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E.A., Arifin, S., Putra, A.R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y.R., Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592, DOI: 10.37200/IJPR/V24I3/PR201903.
- [4]. Đặng Thanh Sơn. (2016). *Thực trạng và giải pháp Đào tạo lao động ngành Du lịch Phú Quốc*, Đại học Kiên Giang.
- [5]. Đặng Thị Phước Toàn. (2021). Bối cảnh của quản lý nguồn nhân lực ngành du lịch và khách sạn hậu Covid-19. *Kỷ yếu hội thảo khoa học Quốc Gia 2021: Hướng đi mới cho Du lịch Việt Nam hậu Covid 19*.Tr 846-853.
- [6]. H. Thanh. (2021). *Phục hồi nguồn nhân lực du lịch sau đại dịch COVID-19*, <https://dangcongsan.vn/kinh-te/phuc-hoi-nguon-nhan-luc-du-lich-sau-dai-dich-covid-19-589297.html>; ngày đăng bài 27/08/2021.
- [7]. Huỳnh Văn Thái và Võ Xuân Hậu. (2020). *Nguồn nhân lực du lịch Việt Nam trong bối cảnh cách mạng công nghệ số*, <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/nguon-nhan-luc-du-lich-viet-nam-trong-boi-can-binh-cach-mang-cong-nghe-so-74405.htm>, đăng ngày 29/8/2020.
- [8]. Ngô Trung Hà. (2017). Khung năng lực trong đào tạo nhân lực Du lịch. *Tạp chí khoa học* - Đại học sư phạm Tp HCM, Tập 14, Số 11 (2017): 159-166.
- [9]. Nguyễn Tiệp. (2007). *Giáo trình Nguồn nhân lực*. Trường đại học Lao động – xã hội, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
- [10]. Phạm Công Nhất. (2008). Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập quốc tế. *Tạp chí Cộng sản* số 786, tháng 4/2008.
- [11]. Phạm Văn Sơn. (2015). *Bảy giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực Việt Nam*. Báo Giáo dục thời đại, 2015.
- [12]. Phùng Đức Thiện. (2020). *Quản lý nhân lực tại Công ty lữ hành Hanoitourist*. Công ty Hanoitourist.
- [13]. Trương Minh Thi và Sử Ngọc Diệp. (2021). Nghiên cứu về sự kiên cường với nghề của nhân viên ngành du lịch và khách sạn tại Việt Nam trong cuộc khủng hoảng Covid-19. *Kỷ yếu hội thảo khoa học Quốc Gia 2021: Hướng đi mới cho Du lịch Việt Nam hậu Covid 19*, Tr 788-803.
- [14]. Vũ Thành Long. (2021). Thực trạng và giải pháp phát triển nguồn nhân lực cho ngành du lịch. *Tạp chí Công thương*. <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/thuc-trang-va-giai-phap-phat-trien-nguon-nhan-luc-cho-nganh-du-lich-83707.htm> bài đăng 18/09/2021.
- [15]. Vũ Thị Hạnh. (2021). Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực du lịch: Giải pháp để phát triển du lịch bền vững ở Việt Nam. *Kỷ yếu hội thảo khoa học Quốc Gia 2021: Hướng đi mới cho Du lịch Việt Nam hậu Covid 19*, Tr 779-787.

Thông tin tác giả:

1. Trần Ái Cẩm

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Nguyễn Tất Thành
- Địa chỉ email: tranaicam75@gmail.com

2. Hồ Đức Phú

- Đơn vị công tác: Tổng Công ty Du lịch Hà Nội - Hanoitourist

Ngày nhận bài: 8/12/2022

Ngày nhận bản sửa: 9/2/2023

Ngày duyệt đăng: 25/3/2023