

MỘT SỐ HÀNH VI ĐIỂN HÌNH TRONG VIỆC SỬ DỤNG VÀ KHAI THÁC NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP HIỆN NAY

PGS. TS. Lê Thị Minh Loan

Khoa Tâm lý học, Trường Đại học Khoa học xã hội và Nhân văn.

TÓM TẮT

Sử dụng và khai thác nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng dẫn tới sự ổn định và phát triển của doanh nghiệp. Bài viết phân tích một số hành vi điển hình, thường được các doanh nghiệp và người lao động đề cập tới trong việc sử dụng và khai thác nguồn nhân lực, đó là: 1) Trả lương xứng đáng cho người lao động; 2) Đảm bảo các khoản trợ cấp, phúc lợi xã hội; 3) Đảm bảo các yêu cầu về an toàn lao động; 4) Tổ chức các hoạt động văn hoá, tinh thần cho người lao động; 5) Đánh giá người lao động một cách khách quan, công bằng; 6) Tạo điều kiện làm việc cho những người có năng lực. Số liệu công bố được rút ra từ đề tài đặc biệt cấp Đại học Quốc gia năm 2010 - 2012.

Từ khóa: Hành vi, năng lực, nguồn nhân lực, trả lương, trợ cấp, phúc lợi xã hội, an toàn lao động, đánh giá.

1. Đặt vấn đề

Người lao động là người trực tiếp tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp và là nguồn lực cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Việc sử dụng và khai thác nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng dẫn tới sự ổn định và phát triển của doanh nghiệp. Khi công việc này được thực hiện một cách hợp lý, nhu cầu của người lao động sẽ được đáp ứng, được tạo điều kiện để phát triển năng lực, hoàn thiện nhân cách và sẽ là động lực để họ gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Dưới góc độ của tâm lý học quản lý, có thể liệt kê rất nhiều những hành vi sử dụng và khai thác nguồn nhân lực khác nhau. Bài viết này chỉ tập trung phân tích một số hành vi điển hình, thường được người lao động và người sử dụng lao động đề cập tới trong việc sử dụng và khai thác nguồn nhân lực, đó là:

1) Trả lương xứng đáng cho người lao động; 2) Đảm bảo các khoản trợ cấp, phúc lợi xã hội; 3) Đảm bảo các yêu cầu về an toàn lao động; 4) Tổ chức các hoạt động văn hoá, tinh thần cho người lao động; 5) Đánh giá người lao động một cách khách quan, công bằng; 6) Tạo điều kiện làm việc cho những người có năng lực.

2. Khách thể và phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được tiến hành trong khuôn khổ đề tài đặc biệt cấp Đại học Quốc gia năm 2010 - 2012. Nhóm nghiên cứu đã điều tra, khảo sát hơn 300 doanh nhân và 200 người lao động hoạt động sản xuất kinh doanh trong các lĩnh vực khác nhau ở một số tỉnh thành phía Bắc Việt Nam là: Bắc Ninh, Hà Nội, Thái Bình, Nghệ An. Đề tài sử dụng phương pháp nghiên cứu điều tra bằng bảng hỏi, phỏng vấn sâu và phân tích tài liệu.

Trong nghiên cứu, mỗi hành vi sử dụng và khai thác nguồn nhân lực được đánh giá theo 4 mức độ như sau: Hoàn toàn đúng: 4 điểm; Đúng nhiều hơn sai: 3 điểm; Sai nhiều hơn đúng: 2 điểm; Hoàn toàn sai: 1 điểm.

Hành vi sử dụng và khai thác nguồn nhân lực được xác định trên cơ sở tổng hợp các hành vi được khảo sát với quy ước về mức độ đánh giá như sau: Hành vi tốt: $3 < ĐTB \leq 4$; Hành vi bình thường: $2 < ĐTB \leq 3$; Hành vi không tốt: $1 < ĐTB \leq 2$.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Trả lương xứng đáng cho người lao động

Đây là một trong những nhân tố kích lệ người lao động làm việc đạt hiệu quả cao và gắn bó với doanh nghiệp. Qua khảo sát, nhiều người lao động vẫn cho rằng, mức lương hiện tại của họ khá thấp, nếu không tiết kiệm sẽ không đủ chi trả cho cuộc sống sinh hoạt hàng ngày. Tuy nhiên, 20,6% doanh nhân đánh giá doanh nghiệp của họ luôn trả lương xứng đáng cho người lao động. Theo họ, mức lương của người lao động được chi trả dựa trên thỏa thuận giữa hai bên, được ghi trong các điều khoản của hợp đồng lao động và dựa vào các căn cứ như thời gian làm việc, năng suất, chất lượng, thái độ làm việc. “Chúng tôi tự đánh giá công nhân và tự trả lương cho họ theo sự thỏa thuận giữa hai bên. Nhưng cũng thường phải tham khảo mọi người trong nghề trả thế nào thì mình lựa theo rồi trả họ sao cho hợp lý để họ còn làm cho mình lâu dài” (Anh T.H.D - Cơ sở sản xuất may mặc Hoàng Anh). Những doanh nhân lựa chọn mức độ hoàn toàn đúng là những người quản lý, lãnh đạo của doanh nghiệp và luôn quan tâm tới các vấn đề liên quan tới quản lý nhân sự.

5,7% doanh nhân lựa chọn mức độ hoàn toàn sai cho rằng, bản thân họ chưa làm tốt được việc trả lương xứng đáng cho người lao động của mình. Nguyên nhân chủ yếu mà họ viện dẫn là do thị trường có nhiều biến động, hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn. Ở không ít

doanh nghiệp này, người lao động vẫn phải làm việc với cường độ lớn nhưng lương của họ có thể vẫn có thể bị giảm đi và mức khen thưởng cũng bị cắt giảm. Thậm chí có những doanh nghiệp còn cắt giảm nhân sự, cắt thưởng, không tăng lương cho những người có kinh nghiệm, thâm niên, có kết quả làm việc tốt để cố gắng duy trì sự tồn tại của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, cũng có những doanh nhân bày tỏ suy nghĩ của mình rằng, trả lương cao cho nhân viên hoặc đưa ra các quy tắc về tăng lương, thưởng cao cho người lao động của mình thì doanh thu, lợi nhuận của doanh nghiệp sẽ giảm đi và như vậy nó sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới bản thân họ.

Điều đáng lưu ý là có một tỷ lệ lớn các doanh nhân đánh giá yếu tố này ở mức độ đúng nhiều hơn sai (46,5%), nhiều hơn hẳn so với mức độ sai nhiều hơn đúng (27,2%). Điều này cho thấy, xu hướng các doanh nghiệp thuộc diện điều tra khảo sát ngày càng quan tâm nhiều hơn đến việc trả lương xứng đáng cho người lao động.

Kết quả phỏng vấn người lao động tại một số doanh nghiệp cho thấy việc trả lương không xứng đáng, thiếu công bằng, theo kiểu cào bằng đã không tạo được động lực làm việc của nhân viên: *"Mới vào làm ai cũng tích cực nhưng thấy mức lương như nhau nên chúng tôi nhìn nhau mà làm, làm nhiều chỉ giàu cho lãnh đạo"* (Anh V.T.T - Công nhân Công ty gốm sứ Frit); *"Mình làm nhiều, làm lâu năm nhưng cuối tháng nhận lương lại không bằng thằng quen biết mới vào"* (Anh P.T.V - Công nhân Công ty sứ Đông Lâm).

Ở không ít doanh nghiệp việc trả lương còn dựa trên vào các mối quan hệ xã hội của người được trả lương. Anh N.T.L, thợ xây công trường trường Đại học Vinh cho biết: *"Ở chỗ chúng tôi cũng có một vài người là quen biết hay họ hàng với giám đốc, phó giám đốc nên mặc dù tay nghề còn non, làm việc chệnh mảng thì đến cuối tháng vẫn nhận lương như anh em chúng tôi"*. Chính việc trả lương chưa thật sự công bằng, không theo năng lực nên một bộ phận người lao động làm việc cầm chừng, không phát huy hết năng lực của mình. Anh N.T.L. nói tiếp: *"Tôi làm cho công ty đã 5 năm, quen với những trường hợp như vậy rồi, nên chẳng đại gì mà làm hết sức cho những kẻ như vậy hưởng lợi nữa. Đường nào cũng được trả lương như nhau mà"* Việc trả lương theo cách này làm giảm hứng thú làm việc của người lao động và kéo theo sự trì trệ trong hoạt động của doanh nghiệp.

Ngược lại với tâm trạng nêu trên, cũng có khá nhiều công nhân tỏ ra hài lòng với việc trả lương tại công ty mình: *"Công ty em làm hưởng theo sản phẩm, làm nhiều hưởng nhiều nên chúng em không có gì phải lăn tăn"* (Chị N.T.H - Công nhân Công ty may Maxport); *"Chúng tôi được trả lương theo sản phẩm nên không có thắc mắc gì"* (Chị N.T.D - Công nhân Công ty mây tre đan Hiệp Hòa). Đa phần đó là những doanh nghiệp nơi người lao động được giao

khoản sản phẩm với tiêu chí “làm bao nhiêu, hưởng bấy nhiêu” nên ít có sự so sánh với những người làm cùng, ít có bất đồng với doanh nghiệp về tiền lương.

3.2. Đảm bảo các khoản trợ cấp, phúc lợi xã hội cho người lao động

Đây là hành vi được các doanh nhân thực hiện ở mức độ trung bình (ĐTB: 2,58). Khi người lao động đã ký hợp đồng lao động thì doanh nhân, chủ doanh nghiệp phải có trách nhiệm với họ về việc trả lương và các khoản trợ cấp, phúc lợi. Đó là các khoản theo quy định hoặc có thể hỗ trợ thêm như đóng bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, trợ cấp tăng ca, chuyên cần, nhà trọ, ăn trưa, trợ cấp khó khăn... “Công ty cho nhân viên hưởng mọi quyền lợi như bảo hiểm, tiền thưởng cuối năm, tăng lương làm thêm giờ, quà tết...” (Anh N.B.H - Chủ trang trại chăn nuôi Đám Lác - Việt Ngọc).

Số liệu điều tra cho thấy, có tới 44,3% doanh nghiệp không thực hiện được đầy đủ các khoản trợ cấp phúc lợi xã hội cho người lao động. Đa số các doanh nghiệp hiện nay chỉ chi trả các khoản về trợ cấp và phúc lợi xã hội theo các quy định bắt buộc của Nhà nước. Trong số 55,7% doanh nghiệp thực hiện công việc này một cách đầy đủ hoặc khá đầy đủ thì có một số doanh nghiệp còn đưa ra các chính sách riêng của mình để khuyến khích người lao động làm việc như phụ cấp suất ăn giữa ca, tăng ca, ăn trưa cho cán bộ công nhân viên, phụ cấp làm thêm giờ, có xe đưa đón cán bộ công nhân viên ở xa doanh nghiệp và đi công tác, thưởng lương tháng thứ 13, các khoản thưởng tết, mừng tuổi, sinh nhật, các phong trào vào các dịp lễ và hội hè...

3.3. Đảm bảo các yêu cầu về an toàn lao động

Một doanh nghiệp không thể gọi là kinh doanh hiệu quả, hoàn thành tốt nhiệm vụ khi lợi nhuận được đánh đổi bằng sức khỏe và tính mạng của người lao động. Việc chăm lo cải thiện điều kiện lao động, đảm bảo một nơi làm việc an toàn, vệ sinh không chỉ là trách nhiệm của doanh nghiệp đối với người lao động mà còn là nhiệm vụ trọng yếu để phát triển sản xuất, tăng năng suất lao động. Nội dung này được doanh nhân thực hiện ở mức độ trung bình (ĐTB: 2,71).

Tỷ lệ doanh nhân thực hiện nghiêm túc các vấn đề về an toàn cho người lao động chỉ chiếm 28,1%. Những doanh nghiệp này đã thành lập tổ công tác chuyên đảm nhiệm các công việc liên quan tới an toàn, vệ sinh cho người lao động hoặc giao cho Công đoàn của doanh nghiệp theo dõi, kiểm tra. Vấn đề an toàn cho người lao động thường được thực hiện khá quy củ và nghiêm túc ở những bộ phận, những nơi trực tiếp tiếp xúc, làm việc với các máy móc và trong điều kiện nguy hiểm như xưởng nhuộm, xưởng chế tạo máy móc, linh kiện, các công trường xây dựng. Việc đảm bảo an toàn cho người lao động không chỉ là việc cung cấp các trang thiết bị, quần áo bảo hộ lao động mà còn là việc nhắc nhở, phổ biến thường xuyên về nội quy, quy định an toàn lao động. Một số doanh nghiệp cho biết: “Hàng ngày, mặc dù công việc gấp rút, chúng

tôi vẫn phải dành thời gian để phổ biến, nhắc nhở an toàn lao động cho người lao động, đặc biệt là đối tượng mới, hạn chế tối đa những trường hợp đáng tiếc xảy ra” (Anh V.Đ.Q - Doanh nhân Công ty sứ Hào Cảnh); hoặc “Tôi cũng nói sơ qua để tránh những trường hợp không hay xảy ra cho thợ, chỉ mất 10 - 15 phút mà sau mình cũng đỡ ân hận” (Anh N.V.C - Doanh nhân Công ty chạm bạc Minh Châu). Ở một số doanh nghiệp lớn, trước giờ làm việc, lãnh đạo tập hợp nhân viên của mình để sơ kết, rút kinh nghiệm công tác hôm trước và định hướng tiếp theo cũng như nhắc nhở vấn đề an toàn cho người lao động.

Bên cạnh đó, có 35,6% doanh nghiệp chưa chú ý hoặc tỏ ra thiếu quan tâm với công việc này. Những doanh nghiệp này không những không có trang thiết bị phục vụ an toàn của người lao động mà thậm chí những thông báo, nhắc nhở về an toàn lao động cũng ít thấy. Một số cho rằng, khi vào làm, công nhân đã được phổ biến về an toàn lao động, doanh nghiệp đã có những quy định rõ ràng, nếu vi phạm sẽ bị xử lý. Nếu ai vi phạm lần đầu sẽ bị nhắc nhở, lần thứ 2 - 3 bị phạt và nếu thường xuyên vi phạm sẽ bị kỷ luật, có thể bị đuổi việc.

Một số khác cho rằng, ngành nghề mà doanh nghiệp đang sản xuất kinh doanh không gây nguy hiểm tới tính mạng, sức khỏe của người lao động nên họ không chú trọng thực hiện yếu tố này. Không ít các doanh nghiệp sản xuất các mặt hàng thủ công cho rằng, quá trình sản xuất thường ít gây hại đến sức khỏe cho người lao động; Các máy móc phục vụ cho công việc sản xuất của mình đơn giản, dễ dàng sử dụng, kiểm soát nên các tai nạn lao động nếu có xảy ra cũng ở mức độ rất nhẹ.

Có những doanh nghiệp quan tâm tới vấn đề an toàn lao động nhưng các trang thiết bị phục vụ cho công tác này chất lượng kém hoặc xuống cấp nghiêm trọng mà chưa có điều kiện để thay thế do việc thu hẹp ngân sách của doanh nghiệp cho mục đích này. Anh P.Đ.T - Kỹ sư bảo hộ lao động Công ty Tu tạo và phát triển nhà cho biết: “Nếu như vấn đề về chất lượng thiết bị bảo hộ lao động không giải quyết được, chắc chắn số công nhân bị tai nạn trong quá trình lao động sẽ tiếp tục tăng cao hơn”. Thái độ của người lao động đối với vấn đề an toàn lao động cũng cần được nâng cao. Có một bộ phận người lao động chưa thật sự hiểu rõ về yêu cầu, quyền lợi được bảo hộ an toàn trong lao động nên tạo cơ hội cho các doanh nghiệp lợi dụng. Một số người lao động khác hiểu điều này nhưng lại không dám lên tiếng vì sợ bị mất việc.

Nhìn chung, các doanh nghiệp tham gia khảo sát đều chưa thực hiện tốt trách nhiệm của mình về việc đảm bảo an toàn cho người lao động.

3.4. Tổ chức các hoạt động văn hoá, tinh thần cho người lao động

Tổ chức các hoạt động văn hoá, tinh thần cho người lao động vừa thể hiện sự quan tâm, vừa động viên tinh thần cho người lao động. Hành vi này không được các doanh nghiệp chú trọng, xếp cuối cùng trong các hành vi được khảo sát (ĐTĐ: 2,57). Điều này cũng dễ hiểu bởi đây là hoạt động không bắt

buộc trong Luật lao động, Luật doanh nghiệp. Các doanh nghiệp, tùy thuộc vào khả năng của mình mà có các mức độ quan tâm khác nhau đến hoạt động văn hoá, tinh thần cho người lao động.

Một số doanh nhân chưa bao giờ tổ chức cho người lao động của mình các hoạt động vui chơi giải trí. Chị N.T.P - Quản lý cỡ sở sản xuất gỗ Nguyệt Huyền cho biết: *"Do quy mô sản xuất còn nhỏ nên việc tổ chức các hoạt động vui chơi giải trí cho người lao động hạn chế lắm. Nhưng cuối năm nào cũng vậy, vào dịp Tết, tôi đều chuẩn bị các phần quà tặng người lao động để họ về ăn Tết"*.

Tại các doanh nghiệp nhỏ, các hình thức tổ chức thường đơn giản và ít tốn kém như đi dã ngoại, văn nghệ quần chúng. Các hoạt động này thường chỉ diễn ra trong một thời gian ngắn và không cố định, thường là vào thời gian nghỉ ngơi của người lao động. Những doanh nghiệp hoạt động có quy mô hơn ít nhiều quan tâm tới vấn đề này. Các hoạt động vui chơi giải trí thường được tổ chức vào các dịp như ngày Quốc tế Phụ nữ, ngày thành lập Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh, Tết Trung thu, dịp nghỉ hè, dịp trả hội đầu năm.

Có những doanh nghiệp chỉ tổ chức cho nhân viên nghỉ ngơi, thư giãn vào mùa hè với các hoạt động đi cắm trại hoặc tắm biển, leo núi. *"Thỉnh thoảng công ty cũng tổ chức sinh nhật, gặp gỡ, liên hoan vui vẻ khi hoàn thành công việc cho các thành viên trong công ty. Chuyên này còn phụ thuộc vào tính chất công việc chứ không cố định về thời gian. Còn hàng năm vào dịp hè chúng tôi đều tổ chức cho nhân viên đi tham quan du lịch. Hè vừa rồi chúng tôi có đi Quảng Ninh, Đông Hới trong 5 ngày"* (Anh N.L.D - Phó Giám đốc Công ty cổ phần Phát triển công nghệ và Xây dựng Á Châu). *"Nhiều hoạt động ngoại khóa ở Vega Corporation làm cho đời sống của nhân viên phong phú hơn: dã ngoại, bóng đá, ca hát, liên hoan... Những cuộc vui được tổ chức đều đặn hàng tuần, hàng tháng giúp mọi người hiểu rõ nhau hơn, tăng tính đoàn kết trong một cộng đồng làm việc cùng nhau"* (Chị V.T.T - Quản lý dự án Công ty cổ phần Bạch Minh Vega).

Có những doanh nghiệp đã đưa ra các quy định riêng như ngoài việc tổ chức các hoạt động vui chơi giải trí ở phạm vi toàn doanh nghiệp, các bộ phận, phòng ban phải đảm bảo tổ chức các hoạt động vui chơi ở cấp quản lý trực tiếp. Chẳng hạn, họ lấy ngày thành lập công ty là ngày tổ chức vui chơi, giải trí cho toàn thể doanh nghiệp. Còn các bộ phận, phòng ban hàng năm phải tổ chức ít nhất một lần các buổi dã ngoại, các buổi họp nhóm để người lao động vừa nghỉ ngơi, vừa có cơ hội hiểu các đồng nghiệp của mình nhiều hơn.

3.5. Đánh giá người lao động một cách khách quan, công bằng

Đây là hành vi có tỷ lệ doanh nhân lựa chọn mức độ hoàn toàn đúng và đúng nhiều hơn sai cao hơn hẳn so với những hành vi khác: mức độ hoàn toàn đúng có 21,5% doanh nhân lựa chọn, mức độ đúng nhiều hơn sai 49,6%. Điều

này cho thấy, việc đánh giá người lao động được các doanh nghiệp thực hiện một cách thận trọng, chắc chắn. Việc đánh giá này một mặt sẽ làm cho người lao động nhìn nhận lại bản thân mình, biết được điểm mạnh, điểm yếu của bản thân, mặt khác, sẽ làm cho họ ngày càng tin tưởng và cống hiến hết mình cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Các phương pháp mà doanh nghiệp hay sử dụng để đánh giá người lao động là quan sát thái độ làm việc, theo dõi tiến độ, phương pháp xử lý công việc được giao, hiệu quả làm việc. Tuy nhiên, trong từng doanh nghiệp sẽ áp dụng các biện pháp khác nhau. Đa số doanh nghiệp hiện nay giao cho phòng nhân sự hoặc các bộ phận chuyên trách tiến hành hoạt động này. *"Công ty có một phòng nhân sự làm công việc tuyển dụng và khai thác nguồn nhân lực, có những bảng theo dõi việc làm, năng suất lao động của từng người, nhận những đánh giá hồi âm từ khách hàng theo quý. Phòng nhân sự đó làm công việc xem xét và có những phần thưởng hợp lý để động viên tinh thần của nhân viên"* (Chị N.B.D - Chủ tịch Hội đồng quản trị Công ty Sông Đà 11). Bên cạnh đó cũng có doanh nhân không chỉ nhận kết quả đánh giá từ các phòng chức năng mà còn trực tiếp thực hiện việc đánh giá nhân viên. *"Khi đã tuyển người lao động vào doanh nghiệp, tôi luôn quan sát họ làm việc từ đó nhận ra năng lực của họ để giao công việc cho hợp lý. Ví dụ như những người có trình độ cao, kỹ năng chuyên sâu thì sẽ cho họ làm những việc khó khăn và phức tạp hơn, đòi hỏi kỹ thuật cao hơn, như ở trang trại của tôi thì những người có trình độ cao đó là bác sĩ thú y, kỹ sư thiết kế trang trại"* (Anh N.B.H - Giám đốc công ty chăn nuôi gia súc, gia cầm kết hợp với nuôi trồng thủy sản).

Bên cạnh đó, có tới 20,6% doanh nhân lựa chọn mức độ hoàn toàn sai. Bản thân các doanh nhân lựa chọn mức độ này thừa nhận rằng, họ chưa có những cơ sở tốt phục vụ cho việc đánh giá. Một số khác lấy lý do vì họ không trực tiếp làm việc cùng người lao động nên khó có thể đánh giá một cách chính xác. *"Tôi phải giải quyết nhiều việc, lại là người trực tiếp làm việc với khách hàng nên không có nhiều thời gian để ý tới nhân viên nên cũng khó mà đánh giá họ công bằng cho được. Nếu chỉ nhìn vào sản phẩm họ làm ra thôi thì chưa đủ"* (Chị N.T.H - Giám đốc cơ sở may mặc Thái Hà).

3.6. Tạo điều kiện làm việc cho những người có năng lực

Đây là hành vi có tỷ lệ doanh nghiệp lựa chọn nhiều nhất và có điểm trung bình lớn nhất (ĐTB: 3,25). Mặc dù, khi tuyển dụng, doanh nghiệp đã phải chọn lọc và tìm người có năng lực phù hợp với vị trí tuyển dụng, tuy nhiên, trong quá trình làm việc, doanh nghiệp cần quan tâm, động viên người lao động làm việc có hiệu quả, tạo điều kiện cho họ thể hiện tối đa năng lực làm việc của mình. Có nhiều hình thức tạo điều kiện làm việc khác nhau. Với một số doanh nghiệp thì đó là việc tạo cơ hội cho họ thăng tiến, với một số khác thì đó là tạo

điều kiện để họ học hỏi nâng cao trình độ chuyên môn, một số doanh nghiệp khác thì là việc sắp xếp bố trí công việc phù hợp với năng lực của họ.

Anh N.L.V - Trưởng phòng quản lý nhân sự Công ty cổ phần kỹ nghệ Phúc Anh cho biết: “*Công ty chúng tôi luôn luôn tạo mọi điều kiện cho nhân viên phát triển năng lực làm việc của họ. Mỗi nhân viên đều có các cấp bậc thăng tiến tùy theo năng lực, thái độ làm việc của họ. Nếu nhân viên nào có năng lực, Giám đốc của chúng tôi sẵn sàng nhường chức vụ đó cho họ*”. Đó là cách nói của người quản lý là để khuyến khích, động viên nhân viên của mình làm việc, đồng thời cho họ thấy khả năng thăng tiến, thể hiện bản thân của họ rất rộng mở. Họ có thể đạt tới vị trí cao nhất là lãnh đạo toàn doanh nghiệp nếu họ thực sự có khả năng.

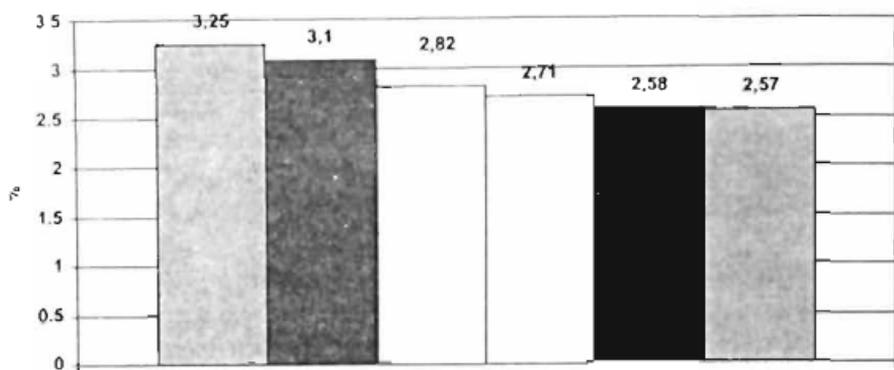
“*Việc sử dụng và khai thác các nguồn nhân lực là việc vô cùng quan trọng đối với tôi, đó là việc sắp xếp các nhân viên vào đúng với vị trí phù hợp, qua đó giúp nhân viên phát huy tới khả năng của mình, vì nếu họ làm việc với niềm đam mê thì hiệu quả của công việc sẽ cao hơn rất nhiều so với họ phải làm những công việc mà họ không yêu thích*” (Anh P.T.D - Công ty TNHH sản xuất và kinh doanh máy xây dựng Sao Việt).

Chị Đ.T.L - Giám đốc Nhà hàng khách sạn Phố Hiến đưa ra quan điểm của mình về yếu tố này như sau: “*Hầu hết những đầu bếp trong nhà hàng bây giờ đều là những người đã được đào tạo qua các trường và các khóa học về nấu ăn. Ban quản lý, trưởng nhóm đều là người giàu kinh nghiệm. Còn các nhân viên phục vụ trước khi làm việc đều trải qua một tuần học về các kỹ năng phục vụ mới được làm việc. Cứ ba tháng sau, các nhân viên trong nhà hàng sẽ được đi học các lớp đào tạo về kỹ năng trong chuyên môn của mình để có thể nâng cao trình độ*”. Để tạo được nguồn nhân lực chất lượng cao và tạo cơ hội cho học phát triển năng lực, ngay từ đầu vào, doanh nhân này đã lựa chọn những ứng viên phù hợp với chuyên môn, được đào tạo bài bản qua các trường lớp, các khóa học. Trong quá trình làm việc, chị sẵn sàng tạo điều kiện cho họ thể hiện bản thân, năng lực của mình. Đồng thời dành một khoản ngân sách chi trả cho việc đào tạo nâng cao kỹ năng chuyên môn cho nhân viên của mình.

Tuy vậy, không phải doanh nhân nào cũng sẵn sàng tạo cơ hội làm việc cho những người có năng lực. Kết quả điều tra cho thấy, có 7,9% doanh nhân lựa chọn mức độ hoàn toàn sai. Một vài người trong số này thừa nhận rằng, bản thân họ chưa sẵn sàng tạo cơ hội làm việc cho những người có năng lực. Một số khác tự cho mình là người nóng tính, bảo thủ trong cách quản lý người lao động của mình. Thậm chí có người cho rằng, việc quản lý về tình hình nhân sự của doanh nghiệp họ không quản lý.

3.7. Tổng hợp mức độ đánh giá hành vi sử dụng và khai thác nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Số liệu điều tra về hành vi sử dụng và khai thác nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được thể hiện trong biểu đồ đánh giá hành vi.



Biểu đồ Đánh giá hành vi

- Tạo điều kiện làm việc cho người lao động
- Đánh giá người lao động một cách khách quan, công bằng
- Trả lương xứng đáng cho người lao động
- Đảm bảo các yêu cầu an toàn lao động
- Đảm bảo các khoản trợ cấp, phúc lợi xã hội
- Tổ chức các hoạt động văn hoá, tinh thần

Kết quả ở biểu đồ bên cho thấy, các hành vi liên quan tới lợi ích trực tiếp của doanh nghiệp như việc tạo điều kiện cho những người có năng lực và đánh giá người lao động công bằng, khách quan được các doanh nghiệp thực hiện ở mức độ tốt. Hai yếu tố này cũng quan hệ mật thiết với nhau: đánh giá nhân viên khách quan, công bằng là cơ sở để các doanh nghiệp trả lương và tìm ra những nhân viên “nòng cốt”, trên cơ sở đó sẽ phát huy được thế mạnh của nhân viên và tạo điều kiện để họ có thể làm việc tốt nhất cho doanh nghiệp. Điều này cũng phù hợp với phân tích của nhiều nhà khoa học và hoạt động thực tiễn khi cho rằng, năng suất hoặc lợi nhuận của doanh nghiệp sẽ tăng lên đáng kể khi biết khai thác thế mạnh của người lao động, kích thích họ đưa ra các ý tưởng, sáng kiến.

Các hành vi khác liên quan tới trách nhiệm của doanh nghiệp trong việc đảm bảo quyền lợi của người lao động, đáp ứng các nhu cầu vật chất, an toàn lao động, tổ chức các hoạt động văn hoá, tinh thần cho người lao động chỉ được các doanh nghiệp thực hiện ở mức độ trung bình (ĐTB từ 2,57 đến 2,82).

Kết quả tổng hợp về hành vi sử dụng và khai thác nguồn nhân lực cho thấy, gần một nửa số doanh nghiệp (48,2%) có những hành vi sử dụng và khai

thác nguồn nhân lực tốt như tạo cơ hội làm việc cho những người có năng lực, trả lương xứng đáng cho người lao động, đánh giá nhân viên một cách khách quan, công bằng, tổ chức các hoạt động văn hoá tinh thần cho người lao động, đảm bảo trợ cấp xã hội cho người lao động và đảm bảo an toàn cho người lao động. Tuy nhiên, 37,7% doanh nghiệp thực hiện điều này ở mức độ trung bình và có tới 14% thực hiện những công việc này chưa tốt. Điều này cho thấy, về tổng thể, các doanh nghiệp chưa thực hiện tốt việc sử dụng và khai thác nguồn nhân lực.

4. Một số nguyên nhân cơ bản ảnh hưởng đến việc sử dụng và khai thác nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp hiện nay

Thứ nhất, nhận thức của doanh nhân về tầm quan trọng của nguồn nhân lực đối với doanh nghiệp. Phần lớn khách thể điều tra đều cho rằng, nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp (ĐTB: 3,06).

Quá trình phỏng vấn các doanh nhân, có khá nhiều ý kiến ủng hộ tầm quan trọng của nguồn nhân lực đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Có doanh nhân chia sẻ, nếu như trước đây họ mới chỉ tập trung vào các biện pháp để thu hút khách hàng thì nay họ phải đặt nguồn lực bên trong của doanh nghiệp lên vị trí hàng đầu: *"Hiện nay không còn là thời buổi của riêng quan điểm "Khách hàng là thượng đế". Muốn công ty hoạt động tốt, trước tiên, nguồn nhân lực phải đảm bảo. Nhưng để họ ở lại với công ty và làm việc nghiêm túc và gắn bó lâu dài thì đòi hỏi phải có chính sách tốt với người lao động"* (Chị N.T.H - Giám đốc doanh nghiệp khai thác và chế biến chi kềm Thanh Kỳ). Trao đổi về vấn đề này, anh N.H - Tổng Giám đốc Công ty cổ phần Diêm Thống Nhất phát biểu: *"Nguồn nhân lực đối với mỗi doanh nghiệp là rất quan trọng. Có nguồn nhân lực dồi dào mới có thể duy trì hoạt động sản xuất của công ty ổn định và đưa công ty phát triển một cách toàn diện. Do đó, công ty rất chú trọng tới việc tạo môi trường làm việc thoải mái, vui vẻ cho nhân viên để công việc đạt hiệu quả cao"*

Kiểm định hệ số tương quan giữa nhận thức của doanh nhân về tầm quan trọng của nguồn nhân lực với hành vi sử dụng và khai thác nguồn nhân lực của họ cho thấy, giữa 2 biến này có mối tương quan chặt chẽ với nhau ($p = 0,01$; $r = 0,55$). Có thể kết luận rằng, *những doanh nhân nào cho rằng, người lao động là quan trọng đối với doanh nghiệp thì họ cũng sẽ có những hành vi sử dụng người lao động một cách hợp lý, hiệu quả.*

Thứ hai, nhận thức của người lao động về quyền và nghĩa vụ trong doanh nghiệp. Một tỷ lệ đáng kể người lao động (30%) cho biết, họ chưa bao giờ lên tiếng đòi hỏi quyền lợi vì họ cũng không biết mình có những quyền gì khác ngoài việc được doanh nghiệp trả lương theo hợp đồng. Họ vẫn quan niệm khi đã chấp nhận làm việc tại doanh nghiệp thì việc sử dụng mình như thế nào hoàn toàn do chủ doanh nghiệp quyết định. Chính vì lẽ đó, họ chấp nhận mọi

điều kiện của doanh nghiệp và nỗ lực hết sức để thể hiện năng lực của mình và thu hút sự quan tâm của chủ doanh nghiệp (con số này chiếm tới 42,9%).

Bên cạnh đó, cũng có không ít người lao động (35,7%) có hiểu biết một số quyền lợi song không đòi hỏi gì. Một mặt, họ nghĩ rằng, nếu có đòi hỏi thì doanh nghiệp cũng không đáp ứng nên tạm thời không đề cập tới nó. Mặt khác, do trình độ tay nghề hạn chế, cơ hội việc làm ít, nên họ chỉ mong kiếm được tiền để trang trải cuộc sống, chứ không quan tâm đến các quyền lợi khác. Đặc biệt, một tỷ lệ không nhỏ người lao động (45,2%) rơi vào trạng thái thích ứng tâm lý. Lúc đầu, họ rất hoang mang, lo lắng vì điều kiện an toàn lao động không được đảm bảo, nhưng sau một thời gian, họ quen dần với thực tế như vậy và không suy nghĩ nhiều đến những nguy cơ nữa, họ chỉ còn biết tặc lưỡi “Sống đến đâu hay đến đó”.

Rất ít người lao động hiểu rõ và yêu cầu công ty thỏa mãn những quyền lợi đương nhiên của mình. Bản thân doanh nhân, dẫu đã có những cố gắng nhất định để sử dụng nguồn lao động một cách hợp lý nhất, song chỉ ở mức cố gắng thực hiện những quy định của pháp luật, còn trách nhiệm thực sự xuất phát từ tình cảm chân thành, từ nguyện vọng của người lao động thì chưa nhiều, chưa phổ biến.

Trong phiếu điều tra, một số người lao động đã viết rất dài những nguyện vọng của mình như: mong doanh nghiệp quan tâm hơn nữa đến đời sống, lương bổng của người lao động, nên thông báo rõ ràng về các chế độ, quyền lợi của người lao động, mong thời gian làm việc ít hơn, quan tâm hơn đến an toàn trong lao động sản xuất... Do vậy, *rất nhiều nguyện vọng, mong muốn từ phía người lao động cần được các doanh nghiệp biết để khai thác, động viên nguồn lực lao động của mình một cách linh hoạt, hiệu quả.*

Thứ ba, sự cạnh tranh khốc liệt nguồn nhân lực trên thị trường lao động. Thị trường lao động hiện nay trong tình trạng vừa thừa, vừa thiếu. Thừa những người không đủ yêu cầu của doanh nghiệp nhưng lại thiếu trầm trọng những nguồn lao động có năng lực và nhiệt huyết với công việc. Chính vì lẽ đó, một thực tế hiện nay tại các doanh nghiệp, đó là tình trạng vừa làm việc và vừa đào tạo người lao động. Người lao động khi mới vào doanh nghiệp, trình độ, kinh nghiệm lao động còn hạn chế nên họ sẵn sàng chấp nhận mọi thoả thuận, cho dù bất lợi do chủ doanh nghiệp đưa ra về điều kiện làm việc, mức lương, bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, chế độ đãi ngộ... Sau khi đã làm tại doanh nghiệp 1 - 2 năm với những kinh nghiệm nhất định, họ sẵn sàng “nhảy việc” đến một doanh nghiệp khác với những ưu đãi hơn so với doanh nghiệp cũ. Không mất thời gian đào tạo mà lại được người có kinh nghiệm làm việc nên các doanh nghiệp cạnh tranh luôn tìm cách lôi kéo lực lượng lao động từ các doanh nghiệp khác bằng các chiêu thức khác nhau: thông báo tuyển dụng với chế độ tiền lương và nhiều quyền lợi hấp dẫn cho người lao động trên các phương tiện truyền thông, thường cho người giới thiệu được một lao động mới. Chính vì lẽ

dó, nếu việc sử dụng người lao động trong doanh nghiệp bất cập, họ không nhìn thấy tương lai tốt đẹp thì là cơ hội rất lớn cho đối thủ cạnh tranh. Sự cạnh tranh về nguồn lực lao động trên thị trường cũng làm cho các doanh nghiệp cần phải có những chính sách phù hợp, đảm bảo lợi ích cho người lao động.

So sánh giữa việc đánh giá sự cạnh tranh về nguồn lực lao động trên thị trường lao động với hành vi sử dụng và khai thác nguồn nhân lực cho thấy giữa chúng có mối tương quan chặt chẽ ($p = 0,01$; $r = 0,57$). Những doanh nghiệp cho rằng, có sự cạnh tranh mạnh mẽ về nguồn lực lao động trên thị trường thường có những hành vi sử dụng người lao động hợp lý hơn, tốt hơn là những doanh nghiệp cho rằng, không có bất kỳ mối đe dọa nào đến với doanh nghiệp từ nguy cơ bỏ việc của người lao động sang các doanh nghiệp cạnh tranh.

5. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy, việc sử dụng và khai thác nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp trong diện điều tra chưa thực sự tốt. Phần lớn các doanh nghiệp mới chỉ thực hiện các hành vi ở mức trung bình, chỉ có rất ít hành vi được các doanh nghiệp thực hiện ở mức độ tốt.

Có một số nguyên nhân cơ bản ảnh hưởng đến việc sử dụng và khai thác nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp hiện nay. Nguyên nhân đầu tiên xuất phát từ nhận thức của doanh nghiệp về tầm quan trọng của nguồn nhân lực. Những doanh nhân nào cho rằng, người lao động là quan trọng đối với doanh nghiệp thì họ cũng sẽ có những hành vi sử dụng người lao động một cách hợp lý, hiệu quả. Nguyên nhân tiếp theo là nhận thức của người lao động về quyền lợi và vai trò của mình trong doanh nghiệp. Nguyên nhân cuối cùng là do sự cạnh tranh nguồn lực lao động trên thị trường. Những doanh nghiệp cho rằng, có sự cạnh tranh mạnh mẽ về nguồn lực lao động trên thị trường thường có những hành vi sử dụng người lao động hợp lý hơn, tốt hơn là những doanh nghiệp cho rằng, không có bất kỳ mối đe dọa nào đến với doanh nghiệp từ nguy cơ bỏ việc của người lao động sang các doanh nghiệp cạnh tranh.

Tài liệu tham khảo

1. Vũ Dũng, *Tâm lý học quản lý*, NXB Đại học Sư phạm, 2006.
2. Business Edge, *Quản lý các mối quan hệ. Ngăn ngừa những xung đột tại nơi làm việc*, NXB Trẻ, thành phố Hồ Chí Minh, 2006.
3. Business Edge, *Bản chất quản trị nguồn nhân lực - Gây dựng "Đội quân tinh nhuệ"*, NXB Trẻ, thành phố Hồ Chí Minh, 2006.
4. Paul Hersey, Ken Blanchard, *Quản trị hành vi tổ chức*, NXB Thống kê, 2001.
5. Cẩm nang kinh doanh Harvard, *Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả*, NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh, 2006.