

Nghiên cứu mối quan hệ giữa hoạt động Quản trị nhân sự và hiệu quả kinh doanh trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam

Trần Kiều Trang*

Ngày nhận: 30/9/2015

Ngày nhận bản sửa: 15/10/2015

Ngày duyệt đăng: 25/10/2015

Tóm tắt:

Bài viết trình bày kết quả khảo sát điều tra 206 doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam để phân tích quan hệ giữa quản trị nhân sự và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Nghiên cứu khẳng định năng suất lao động là yếu tố trung gian kết nối giữa quản trị nhân sự và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ. Quản trị nhân sự có tác động trực tiếp đến năng suất lao động khi góp phần nâng cao năng lực và động lực lao động và tác động gián tiếp đến năng suất lao động khi góp phần giảm tỷ lệ xin nghỉ việc của người lao động. Ngoài ra, năng suất lao động tác động trực tiếp đến đến tỷ trọng chi phí nhân sự trong giá trị gia tăng của sản phẩm dịch vụ, và từ đó cải thiện hiệu quả tài chính của doanh nghiệp vừa và nhỏ, thể hiện qua các chỉ số như doanh thu, lợi nhuận; cũng như hiệu quả đo lường bằng các yếu tố phi tài chính như đánh giá hay mức độ hài lòng tổng quát của chủ doanh nghiệp.

Từ khóa: Doanh nghiệp vừa và nhỏ, hiệu quả kinh doanh, nguồn nhân lực, quản trị nhân sự, Việt Nam

The relationship between human resource management and the business performance in small and medium enterprises in Vietnam

Abstract

The article analyzes the relationship between human resource management (HRM) and the business performance in small and medium enterprises (SMEs). The results from a survey on 206 SMEs show that HRM has a direct impact on the labour productivity by increasing the competency and motivation of the employees. HRM has also an indirect impact on the labour productivity by decreasing the turnover. The findings also show that the labor productivity is the mediator between HRM and business performance of the SMEs. The labor productivity has a direct impact on human resource cost, then on the financial performance of the company through financial indices such as revenue, profit and also non-financial indices like the satisfaction of the company's owner.

Keywords: business performance, HRM, human resources, SMEs, Vietnam

1. Giới thiệu

Tính đến tháng 9/2015, cả nước có khoảng 500.000 doanh nghiệp, trong đó doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm 97,6%, đóng góp 43,2% GDP, 61% việc làm, 31% xuất khẩu và gần 30% thu nộp ngân sách, thu hút 38% vốn đầu tư xã hội (Lê Tuyết, 2015). Tuy nhiên, doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng gặp rất nhiều khó khăn trong việc cạnh tranh với các

doanh nghiệp lớn, và để có thể tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp này không chỉ phải nỗ lực trong hoạt động sản xuất kinh doanh, quản lý tối ưu nguồn lực, đặc biệt là công tác quản lý nguồn nhân lực.

Thực tế thị trường lao động hiện nay cho thấy thu hút và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực chất lượng cao hiện là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp nói chung, đặc biệt với doanh nghiệp vừa và

nhỏ nói riêng. Nguồn nhân lực có vai trò quyết định tới năng lực cạnh tranh, kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, là tài sản quan trọng nhất, là cơ sở, nền tảng phát triển và tồn tại của mỗi doanh nghiệp. Trong bối cảnh cạnh tranh trong nền kinh tế hội nhập khu vực và toàn cầu ngày càng khắc nghiệt hiện nay, các doanh nghiệp vừa và nhỏ với những hạn chế gắn với bản chất của mình thường phải đối diện với nhiều khó khăn về thiếu hoặc yếu kém trong quản trị nhân sự.

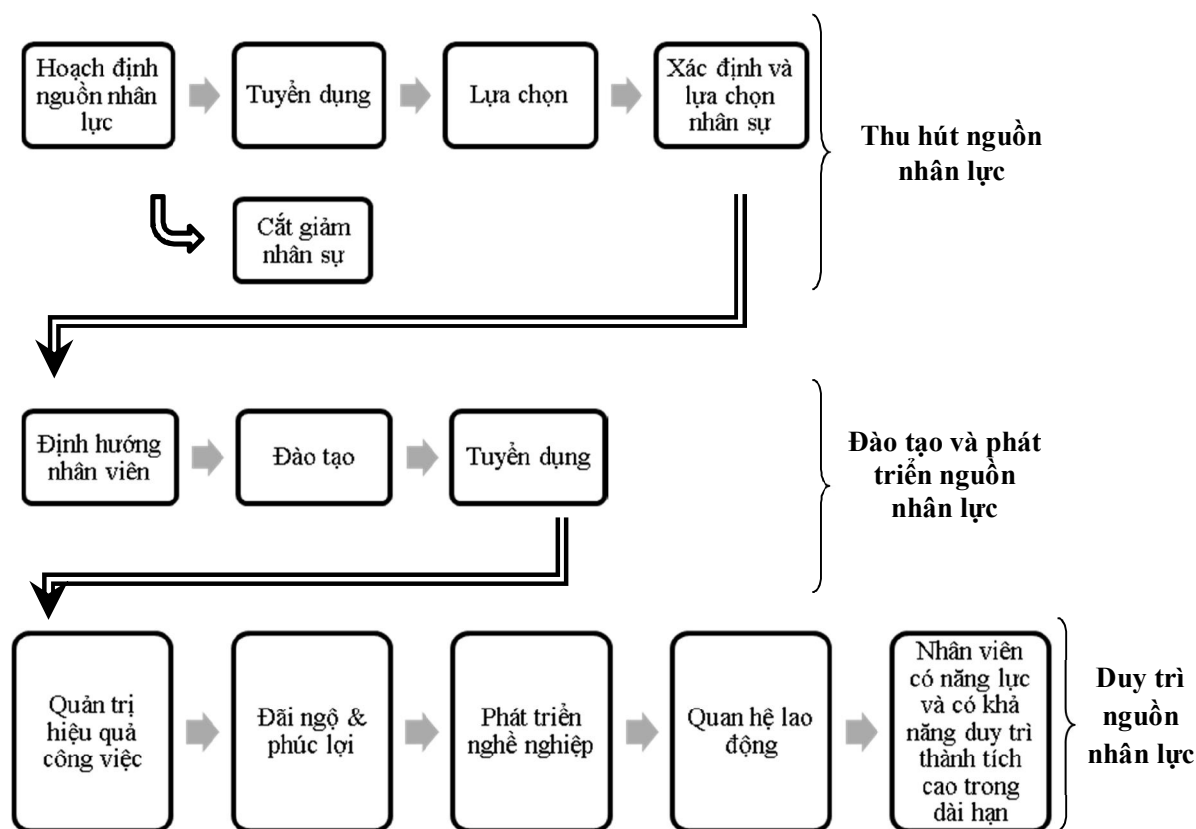
Nhận thức được tầm quan trọng của quản trị nhân sự và tác động của quản trị nhân sự tới hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam trong điều kiện hiện nay, tác giả giới thiệu bài viết “*Nghiên cứu mối quan hệ giữa hoạt động Quản trị nhân sự và hiệu quả kinh doanh trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ (doanh nghiệp vừa và nhỏ) Việt Nam*” nhằm tổng lược cơ sở lý luận về quản trị nhân sự và quan hệ giữa quản trị nhân sự và hiệu quả kinh doanh trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở nước ta hiện nay, tìm ra những tồn tại, từ đó đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết

Có rất nhiều cách phân loại doanh nghiệp vừa và nhỏ trên thế giới, ở mỗi quốc gia lại có những quy định khác nhau. Tại Việt Nam, Chính phủ (2009) quy định phân loại doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ và vừa, tùy theo lĩnh vực kinh doanh, theo quy mô tổng nguồn vốn (tổng nguồn vốn tương đương tổng tài sản được xác định trong bảng cân đối kế toán của doanh nghiệp) hoặc số lao động bình quân năm (tổng nguồn vốn là tiêu chí ưu tiên). Gần đây, Bộ Tài chính (2013) quy định doanh nghiệp vừa và nhỏ là doanh nghiệp sử dụng dưới 200 lao động làm việc toàn bộ thời gian năm và có doanh thu năm không quá 20 tỷ VND.

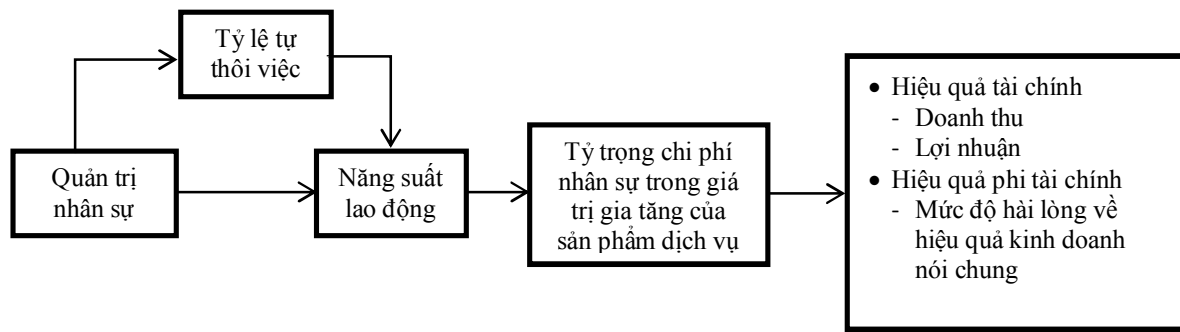
Về bản chất, quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức và nhân viên (Trần Kim Dung, 2006). Cụ thể hơn, quản lý nhân lực là lĩnh vực theo dõi, hướng dẫn, điều chỉnh, kiểm tra sự trao đổi chất (năng lượng, thần kinh, cơ thể) giữa con người với các yếu tố vật chất của tự nhiên (công cụ lao động, đối tượng lao động, năng lượng...) trong quá trình tạo ra của

Hình 1: Quy trình các chức năng chính của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp



Nguồn: Robbins & cộng sự (2004)

Hình 2: Quan hệ giữa quản trị nhân sự và hiệu quả doanh nghiệp vừa và nhỏ



Nguồn: Sels & cộng sự (2006)

cải vật chất và tinh thần để thoả mãn nhu cầu của con người và xã hội nhằm duy trì, bảo vệ và phát triển tiềm năng của con người (Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân, 2006). Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp có ba chức năng chính nhằm (i) thu hút, (ii) đào tạo và phát triển và (iii) duy trì nguồn nhân lực, thể hiện như hình 01 (Robbins & cộng sự, 2004).

Một cách khái quát, nội dung quản trị nhân sự trong doanh nghiệp bao trùm 6 lĩnh vực, gồm: (1) chính sách lựa chọn, (2) chính sách đào tạo, (3) chính sách phát triển sự nghiệp, (4) chính sách đãi ngộ (5) quản trị hiệu suất lao động hay phân bổ và sử dụng nguồn nhân lực (6) các nội dung liên quan trực tiếp, gián tiếp đến vấn đề tài chính (Beer & cộng sự, 1984). Tất cả hướng đến một kết quả chung: *mục đích của một chính sách quản trị nhân sự tốt là để tuyển chọn, động viên và giữ chân nhân viên* (Sels & cộng sự, 2006).

Về quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các nghiên cứu chỉ ra rằng các doanh nghiệp vừa và nhỏ thường ít sử dụng hoặc ít chú trọng tới công tác quản trị nhân sự so với các doanh nghiệp lớn, do thiếu thời gian đào tạo, thiếu nguồn lực tài chính, và không có chuyên gia nhân sự (Klaas & cộng sự, 2000). Tuy nhiên, Golhar & Deshpande (1997), trong nghiên cứu của mình, lại cho rằng không có sự khác biệt đáng kể đáng kể giữa chính sách nhân sự trong doanh nghiệp vừa và nhỏ và doanh nghiệp lớn. Tác giả cho rằng các nhà quản trị doanh nghiệp vừa và nhỏ đều nhận thức được cách tiếp cận quản trị mới như làm việc nhóm, quản trị phân cấp, đánh giá hiệu quả,... Chính sách nhân sự cũng được áp dụng ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ tương đối nhiều, đây chính là nơi lý tưởng để phát triển quản trị nhân sự vì có sự giao tiếp trực tiếp giữa các cấp nhân sự, trong một hệ thống cấp bậc tương đối ngang bằng, có sự linh động cao trong

công việc và mỗi cá nhân đều có ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp một cách rõ ràng hơn so với trong các doanh nghiệp lớn.

Nhiều học giả đã nghiên cứu về quản trị nhân sự và mối quan hệ của hoạt động này với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ. Hầu hết các nghiên cứu đều cho thấy mối quan hệ tích cực giữa quản trị nhân sự và hiệu quả kinh doanh trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ như hình 2. Nghiên cứu của Chandler & McEvoy (2000) tập trung vào các mối quan hệ giữa chiến lược quản trị nhân sự, chính sách nhân sự (đào tạo và hiệu suất lao động dựa trên lương) và hiệu quả kinh doanh trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Nghiên cứu đã cho thấy chính sách quản trị nhân sự đóng một vai trò tích cực và có vị trí trung tâm trong mối quan hệ giữa chiến lược và triển khai quản trị nhân sự; đặc biệt đào tạo nhân sự có tác động đáng kể tới hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các biến số được sử dụng để đánh giá kết quả kinh doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ thường là doanh thu, tỷ lệ tự thôi việc, mức độ cam kết, hài lòng hay thái độ của người lao động về chất lượng lao động, năng suất lao động hay phát triển tổng thể về doanh nghiệp (Sels & cộng sự, 2006).

3. Phương pháp nghiên cứu

Để kiểm định lại cơ sở lý luận, bài viết sử dụng phương pháp định lượng để thu thập và phân tích dữ liệu sơ cấp và thứ cấp. Dữ liệu thứ cấp được thu thập gồm các nghiên cứu, các tài liệu đánh giá về tình hình phát triển doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam nói riêng. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua bảng hỏi điều tra các chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các câu hỏi nhằm mục đích thu thập thông tin về thực trạng quản trị nhân sự và những tác động của nó đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Bảng 1: Mẫu điều tra

Chỉ tiêu	Số lượng doanh nghiệp vừa và nhỏ	(%)
Loại hình	206	100%
DNNN	4	1,94%
DN tư nhân	40	19,42%
Công ty hợp danh	26	12,62%
Cty TNHH tư nhân	58	28,16%
Công ty cổ phần	67	32,52%
Liên doanh	5	2,43%
100% nước ngoài	6	2,91%
Quy mô lao động	206	100%
Dưới 10 LĐ	57	27,67%
10 - 100 LĐ	89	43,20%
100 - 200 LĐ	39	18,93%
200 - 300 LĐ	21	10,19%

Nguồn: Kết quả điều tra

Chỉ tiêu	Số lượng doanh nghiệp vừa và nhỏ	(%)
Lĩnh vực	206	100%
Nông, lâm, ngư	17	8,25%
Thương mại	55	26,70%
Dịch vụ	59	28,64%
Thủ công mỹ nghệ	26	12,62%
Công nghiệp	18	8,74%
Xây dựng	31	15,05%
Quy mô vốn	206	100%
Dưới 1 tỷ	9	4,37%
1-10 tỷ	106	51,46%
Trên 10-20 tỷ	45	21,84%
Trên 20-50	24	11,65%
Trên 50-100 tỷ	15	7,28%
Trên 100 tỷ	7	3,40%

Bảng hỏi điều tra được xây dựng gồm những nội dung liên quan trực tiếp đến mối quan hệ giữa quản trị nhân sự nói chung và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ. Thang đo Likert 5 điểm được sử dụng. Tiếp đó, bảng hỏi được gửi ngẫu nhiên đến các doanh nghiệp Việt Nam theo thông tin lấy từ danh bạ doanh nghiệp Việt Nam 2014, chủ yếu gửi qua email. Để tăng tỷ lệ bảng hỏi thu hồi, tác giả đã tiến hành gọi điện hướng dẫn và trao đổi xin thông tin từ một số doanh nghiệp vừa và nhỏ tại các thành phố lớn như Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Hải Phòng, Đà Nẵng,... Kết quả thu được 206 bảng hỏi đầy đủ các thông tin cần thiết, hình thành mẫu nghiên cứu của bài viết với các thông tin miêu tả cơ bản được tóm tắt trong bảng 1.

Để đánh giá mối quan hệ giữa hoạt động quản trị nhân sự và các biến số thể hiện hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ, tác giả sử dụng kiểm định hệ số tương quan Pearson. Đây là một chỉ số

thống kê đo lường mối liên hệ tương quan giữa hai biến số. Hệ số tương quan Pearson có giá trị từ -1 đến 1. Hệ số tương quan bằng 0 (hay gần 0) có nghĩa là hai biến số không có liên hệ gì với nhau; ngược lại nếu hệ số bằng -1 hay 1 có nghĩa là hai biến số có một mối liên hệ tuyệt đối. Nếu giá trị của hệ số tương quan là âm (<0) có nghĩa là khi một biến tăng thì biến kia giảm (và ngược lại); nếu giá trị hệ số tương quan là dương (>0) có nghĩa là 2 biến tăng cùng tăng và giảm cùng giảm. Kết quả phân tích bằng phần mềm SPSS cho kết quả tương quan giữa các biến số như bảng 2.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Phân tích kết quả điều tra

Kết quả phân tích thống kê kiểm định tương quan giữa các biến số được trình bày trong bảng 2 đã khẳng định vai trò của quản trị nhân sự trong mối quan hệ với các yếu tố phản ánh hiệu quả kinh

Bảng 2: Hệ số tương quan Pearson giữa quản trị nhân sự và các yếu tố liên quan đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ

		DTu_Nhan_ _Su	NangSuat_ _LD	Tu_Nghi_ _Viec	TyTrong_ ChiPhi	TangTruong_ _DThu	Loi_Nhuan	HieuQua_ _KD
DTu_Nhan_ Su	Pearson Correlation	1	0,267***	-0,160**	-0,132	0,300***	-0,095	0,207***
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,022	0,059*	0,000	0,174	0,003
	N	206	206	206	206	206	206	206
NangSuat_ LD	Pearson Correlation	0,267***	1	-0,096	-0,058	0,433***	-0,008	0,291***
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,171	0,410	0,000	0,905	0,000
	N	206	206	206	206	206	206	206
Tu_Nghi_ Viec	Pearson Correlation	-0,160**	-0,096	1	0,225***	-0,079	0,260***	-0,180***
	Sig. (2-tailed)	0,022	0,171		0,001	0,259	0,000	0,010
	N	206	206	206	206	206	206	206
TyTrong_ ChiPhi	Pearson Correlation	-0,132*	-0,058	0,225***	1	-0,006	0,192***	0,033
	Sig. (2-tailed)	0,059	0,410	0,001		0,926	0,006	0,638
	N	206	206	206	206	206	206	206
Loi_Nhuan	Pearson Correlation	0,300***	0,433***	-0,079	-0,006	1	-0,050	0,628***
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,259	0,926		0,479	0,000
	N	206	206	206	206	206	206	206
TangTruong_ _DThu	Pearson Correlation	-0,095	-0,008	0,260***	0,192***	-0,050	1	-0,089
	Sig. (2-tailed)	0,174	0,905	0,000	0,006	0,479		0,202
	N	206	206	206	206	206	206	206
HieuQua_ KD	Pearson Correlation	0,207***	0,291***	-0,180***	0,033	0,628***	-0,089	1
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,000	0,010	0,638	0,000	0,202	
	N	206	206	206	206	206	206	206

*** Tương quan ở mức tin cậy 99% ($p < 0,01$)

** Tương quan ở mức tin cậy 95% ($p < 0,05$)

* Tương quan ở mức tin cậy 90% ($p < 0,10$)

doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ. Cụ thể như sau:

Cụ thể, *quản trị nhân sự có tác động trực tiếp đến năng suất lao động* khi góp phần nâng cao năng lực và động lực lao động, từ đó cải thiện toàn bộ quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Kết quả khảo sát điều tra bảng 2 cho thấy nỗ lực quản trị nhân sự có quan hệ cùng chiều tích cực với năng suất lao động với mức tin cậy 99% (hệ số tương quan Pearson = 0,267; giá trị Sig. = 0,000): trong doanh nghiệp vừa và nhỏ, quản trị nhân sự càng hiệu quả thì năng suất lao động càng cao. Cụ thể là vai trò của đào tạo trong cải thiện năng suất lao động. Tăng lương và phúc lợi cũng cải thiện năng suất lao động vì tạo sức hút và giữ chân được nhân tài (Lazear, 2000).

Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng quản trị nhân sự có tác dụng nghịch chiều đến tỷ lệ tự thôi việc trong doanh nghiệp vừa và nhỏ ở mức tin cậy 95% (hệ số tương quan Pearson = -0,160; giá trị Sig. =

0,022): quản trị nhân sự tác động gián tiếp đến năng suất lao động khi góp phần *giảm tỷ lệ tự thôi việc*. Điều này được giải thích một phần là do tình hình thị trường lao động tại thời điểm nghiên cứu. Sự thiếu hụt lao động có chất lượng trên thị trường lao động Việt Nam cũng như sức hấp dẫn từ các doanh nghiệp lớn dẫn đến tính luân chuyển của lao động cao trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tính luân chuyển lao động càng cao thì năng suất, hiệu quả làm việc càng thấp. Khi doanh nghiệp vừa và nhỏ chưa tìm được người lao động thay thế vị trí bị bỏ trống thì đương nhiên hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp cũng có thể giảm theo. Lúc này doanh nghiệp lại tốn chi phí để tuyển dụng, đào tạo người lao động mới. Tuy nhiên, kết quả kinh doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng có thể sụt giảm trong thời gian người lao động chuẩn bị nhận quyết định đồng ý cho nghỉ việc vì lúc này động lực làm việc của người lao động không còn cao như thời gian làm việc trước đó cho doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp khó hoặc không thể tìm được người mới để

thay thế đa số các doanh nghiệp vừa và nhỏ đều có xu hướng khuyến khích người lao động kiêm nhiệm thêm nhiều công việc hơn. Điều này xảy ra tại hầu hết các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Những nỗ lực quản trị nhân sự của doanh nghiệp vừa và nhỏ một cách chuyên nghiệp, hiệu quả sẽ hạn chế tỷ lệ tự thôi việc, góp phần nâng cao hiệu quả công việc nhờ kinh nghiệm và kỹ năng mà người lao động tích lũy theo thời gian; từ đó góp phần cải thiện hiệu quả kinh doanh chung của doanh nghiệp vừa và nhỏ. Chính sách đãi ngộ và đào tạo nâng cao mức độ hài lòng hoặc cam kết gắn bó của nhân viên, từ đó giảm thiểu ý định nghỉ việc của họ. Được đối đãi xứng đáng về tài chính và phi tài chính cũng thể hiện sự ghi nhận, tôn trọng của doanh nghiệp vừa và nhỏ, từ đó giảm ý định nghỉ việc của nguồn nhân lực chất lượng cao. Chính sách phát triển nghề nghiệp tạo động lực phấn đấu và cống hiến cũng như gắn bó của người lao động với doanh nghiệp (Sels & cộng sự, 2006).

Theo các học giả, *năng suất lao động là yếu tố trung gian kết nối giữa quản trị nhân sự và hiệu quả của doanh nghiệp vừa và nhỏ*. Trong đó, quản trị nhân sự là cầu nối giữa tỷ lệ tự thôi việc và năng suất lao động. Năng suất lao động tác động trực tiếp đến đến tỷ trọng chi phí nhân sự trong giá trị gia tăng của sản phẩm dịch vụ, và từ đó cải thiện hiệu quả tài chính của doanh nghiệp vừa và nhỏ, thể hiện qua các chỉ số như doanh thu, lợi nhuận; cũng như hiệu quả đo lường bằng các yếu tố phi tài chính như đánh giá hay mức độ hài lòng tổng quát của chủ doanh nghiệp (Sels & cộng sự, 2006). Mỗi quan hệ nghịch chiều giữa hai biến số này được khẳng định qua kết quả điều tra với hệ số tương quan Pearson bằng -0,132 có ý nghĩa ở mức tin cậy 90% (Sig. = 0,059). Tỷ trọng chi phí lao động trong giá trị gia tăng giảm tác động tích cực tới hiệu quả tài chính của doanh nghiệp vừa và nhỏ. Cụ thể, kết quả điều tra cho thấy mối quan hệ tích cực cùng chiều giữa nỗ lực quản trị nhân sự và lợi nhuận của doanh nghiệp vừa và nhỏ, với hệ số Pearson dương cao nhất ở mức tin cậy cao 99% (hệ số tương quan Pearson = 0,300; giá trị Sig. = 0,000): quản trị nhân sự càng hiệu quả, năng suất lao động càng cao thì lợi nhuận càng cao. Tuy nhiên, quản trị nhân sự không có quan hệ đáng kể với doanh thu khi hệ số Pearson không đạt mức tin cậy cần thiết. Kết quả này cũng hợp lý vì hoạt động quản trị nhân sự không thể có tác động trực tiếp và cụ thể đến thị trường kinh

doanh bên ngoài của doanh nghiệp vừa và nhỏ.

4.2. Giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ thông qua hoạt động quản trị nhân sự

4.2.1. Về phía doanh nghiệp

- Hoàn thiện công tác quản trị để tăng hiệu quả của việc sử dụng lao động. Xây dựng đội ngũ lao động có ý thức kỉ luật, ý thức vệ sinh lao động, vệ sinh công nghiệp và có tác phong công nghiệp cao đồng thời tạo sự thống nhất, đồng bộ giữa các đơn vị thành viên cũng như các phòng ban chức năng với nhau để tạo điều kiện trong việc điều hành sản xuất kinh doanh, chấm dứt tình trạng chông chéo trong giải quyết công việc.

- Quản trị nhân sự cũng cần xét tới văn hóa làm việc trong mỗi đơn vị của doanh nghiệp nếu trong đơn vị đó có nhân viên có thể thực hiện tốt chiến lược và doanh nghiệp đạt được hiệu quả kinh doanh. Quản trị nhân sự cũng nên suy tính đến những đặc điểm, yêu cầu mà doanh nghiệp mong muốn ở nhân viên, bao gồm cả thái độ, hành vi của nhân viên mà công ty muốn khuyến khích hoặc muốn loại bỏ. Quản trị nhân sự cần phải biết được nguồn nhân lực của doanh nghiệp cần có thái độ làm việc như thế nào và mô hình năng lực là một cách hữu hiệu để việc tạo dựng, sắp xếp các quy trình nhân lực phù hợp với chiến lược kinh doanh.

- Doanh nghiệp vừa và nhỏ cần xây dựng đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm và nâng cao chất lượng lao động đồng thời nên có sự đổi mới tư duy trong quá trình sản xuất kinh doanh của mỗi cán bộ công nhân viên bằng cách tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo tạo ra những chuyển biến thật sự về chất trong đội ngũ người lao động. Bên cạnh đó doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng cần nghiên cứu và cải tiến chế độ phân phối tiền lương, tiền thưởng nhằm tạo động lực nâng cao năng suất chất lượng lao động, gắn lợi ích với trách nhiệm và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Phấn đấu tăng mức thu nhập cho người lao động để họ ổn định cuộc sống gia đình và yên tâm công tác.

- Về công tác tuyển dụng, doanh nghiệp vừa và nhỏ cần phải có sự chuẩn bị kỹ, thực hiện tốt quá trình tuyển chọn các ứng cử viên nhằm tìm kiếm, thu hút và lựa chọn những người có đủ các tiêu chuẩn thích hợp cho các vị trí và các chức danh mà doanh nghiệp cần. doanh nghiệp vừa và nhỏ còn có thể trực tiếp tuyển dụng các nguồn từ bên ngoài và

trong nội bộ doanh nghiệp hoặc có thể áp dụng các giải pháp thay thế tuyển dụng. Mỗi giải pháp tuyển dụng có những ưu điểm và hạn chế nhất định. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải xem xét khi áp dụng các giải pháp này phải phù hợp với điều kiện của mình.

4.2.2. Về phía nhà nước

- Nhà nước nên tạo môi trường chính sách pháp luật và thể chế thuận lợi cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ thuộc mọi thành phần kinh tế cùng phát triển bình đẳng và cạnh tranh lành mạnh nhằm huy động nguồn nhân lực trong nước và ngoài nước đầu tư phát triển. Không những thế nhà nước còn nên khuyến khích, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở vùng sâu vùng xa, nơi có điều kiện kinh tế khó khăn có cơ hội làm ăn kinh doanh mới, ưu tiên các lĩnh vực có khả năng cạnh tranh cao.

- Nhà nước nên khuyến khích và tạo điều kiện cho doanh nghiệp vừa và nhỏ phát huy tính chủ động, sáng tạo, từ đó nâng cao năng lực quản lý, phát triển khoa học công nghệ và nguồn nhân lực. Giúp doanh nghiệp vừa và nhỏ mở rộng các mối liên kết với các loại hình doanh nghiệp khác, tăng hiệu quả kinh doanh và khả năng cạnh tranh thị trường, tạo việc làm và nâng cao đời sống cho người lao động.

- Nhà nước cần có những chính sách, biện pháp khuyến khích các cán bộ quản lý và các doanh nghiệp sử dụng tốt lao động. Trong đó nên chú trọng tới vấn đề đào tạo nhân viên và áp dụng các kỹ thuật mới vào trong sản xuất kinh doanh. Chính sách tiền lương, tiền công cũng cần vừa phù hợp giá trị lao động vừa phản ánh quan hệ cung - cầu lao động. Trên thị trường lao động, cần quy định mức giá sản phẩm tiền lương lao động.

- Nhà nước cần có chính sách đảm bảo thị trường lao động thông thoáng và thống nhất, đảm bảo người sử dụng lao động và người lao động bình đẳng trước pháp luật. Không chỉ thế, nhà nước còn nên nghiên cứu để ban hành đủ các tiêu chuẩn về lao động, nhất là an toàn lao động, vệ sinh lao động và môi trường đảm bảo các tiêu chuẩn phải được thực hiện nghiêm trong thực tế.

5. Kết luận

Quản trị nhân sự và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp có mối quan hệ mật thiết với nhau. Quản trị nhân sự đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong việc thực hiện chiến lược và phát triển lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp vừa và nhỏ. Bằng cách nâng cao khả năng của từng cá nhân

doanh nghiệp vừa và nhỏ sẽ nâng cao được hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ mình. Cho nên dù doanh nghiệp vừa và nhỏ cho dù có nguồn tài chính phong phú lớn mạnh cũng chỉ là vô nghĩa khi thiếu yếu tố con người/ nhân sự. Con người sẽ biến những máy móc thiết bị hiện đại phát huy có hiệu quả hoạt động của nó trong việc tạo ra sản phẩm. Nói đến nhân sự không chỉ là vấn đề số lượng mà còn về năng lực phẩm chất, năng suất, hiệu quả làm việc của người lao động. Tất cả các hoạt động trong một doanh nghiệp vừa và nhỏ đều có sự tham gia trực tiếp hay gián tiếp của nhân sự, nếu doanh nghiệp vừa và nhỏ tạo lập sử dụng tốt nguồn này thì đó là một lợi thế rất lớn so với các doanh nghiệp vừa và nhỏ khác trên thị trường.

Nguồn nhân sự là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của doanh nghiệp vừa và nhỏ nên quản trị nhân sự là một trong những lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức doanh nghiệp vừa và nhỏ. Mặt khác, quản lý các nguồn lực khác cũng sẽ không có hiệu quả nếu doanh nghiệp vừa và nhỏ không quản lý tốt nguồn nhân lực, vì suy cho cùng mọi hoạt động quản lý đều thực hiện bởi con người. Xét về mặt kinh tế, quản trị nhân sự giúp cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ khai thác được hết các khả năng tiềm tàng, nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nguồn nhân lực. Về mặt xã hội, quản trị nhân sự thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng tới việc giải quyết hài hòa mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động.

Nhận thức được tầm quan trọng của quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp như vậy nên hiện nay các doanh nghiệp vừa và nhỏ đều chú trọng đến vấn đề này. Sự tiến bộ của quản trị nhân sự được coi là một trong những nguyên nhân quan trọng thúc đẩy các doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động có hiệu quả hơn. Tuy nhiên, trên thực tế công tác quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ hiện nay vẫn còn gặp rất nhiều thách thức lớn. Khó khăn và thách thức lớn nhất đối với các DN hiện nay không phải là thiếu vốn hay trình độ kỹ thuật mà là phương pháp để quản trị nguồn nhân lực có hiệu quả. Chính vì vậy, cần có thêm những nghiên cứu về vấn đề này để giải quyết được vấn đề còn tồn tại cho các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả kinh doanh, cải thiện được vị thế của mình trên thương trường. □

Tài liệu tham khảo

- Bộ Tài chính (2013), *Thông tư số 16/2013/TT-BTC ngày 08 tháng 02 năm 2013 hướng dẫn thực hiện việc gia hạn, giảm một số khoản thu Ngân sách Nhà nước theo Nghị Quyết số 02/NQ-CP ngày 07 tháng 01 năm 2013 của Chính phủ*, ban hành ngày 8 tháng 2 năm 2013.
- Beer, Michael, Spector, Bert, Lawrence, Paul R. & Walton, Richard E. (1984), *Managing Human Assets*, Free Press, New York.
- Chandler, Gaylen N. & McEvoy, Glenn M. (2000), 'Human Resource Management, TQM and Firm Performance in Small and Medium-Sized Enterprises', *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(1), 43–57.
- Chính phủ (2009), *Nghị định số 56/2009/NĐ-CP ngày 30 tháng 6 năm 2009 về Trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa*, ban hành ngày 30 tháng 6 năm 2009.
- Golhar, Damodar Y. & Deshpande, Satish P. (1997), 'HRM Practices of Large and Small Canadian Manufacturing Firms', *Journal of Small Business Management*, 3, 30–38.
- Klaas, Brian S., McClendon, John & Gainey, Thomas W. (2000), 'Managing HR in the Small and Medium Enterprise: The Impact of Professional Employer Organizations', *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(1), 107–124.
- Lazear, Edward P. (2000), 'Performance pay and productivity', *The American Economic Review*, 90(5), 1346–1361.
- Lê Tuyết (2015), *Doanh nghiệp vừa và nhỏ: Hút hơi khi thoát khỏi khó khăn*, truy cập lần cuối ngày 19 tháng 9 năm 2015, <<http://laodong.com.vn/kinh-doanh/doanh-nghiep-vua-va-nho-hut-hoi-khi-thoat-khoi-kho-khan-378029.bld>>.
- Nguyễn Văn Diễm & Nguyễn Ngọc Quân (2006), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động- Xã hội.
- Robbins, Stephen P., Bergman, Rolf, Stagg, Ian & Coulter, Mary (2004), *Management, 3rd Edition*, Pearson Education, Australia.
- Sels, Luc, De Winne, Sophie, Delmotte, Jeroen, Maes, Johan, Faems, Dries & Forrier, Anneleen (2006), 'Linking HRM and Small Business Performance: An Examination of the Impact of HRM Intensity on the Productivity and Financial Performance of Small Businesses', *Small Business Economics*, 26, 83–101.
- Trần Kim Dung (2006), *Quản trị Nguồn nhân lực*, NXB Thống Kê.

Thông tin tác giả:

* **Trần Kiều Trang**, Tiến sỹ

- Tổ chức tác giả công tác: Trường Đại học Thương mại

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Quản trị nhân sự, quản trị dự án, năng lực quản lý, doanh nghiệp nhỏ và vừa.

- Một số Tạp chí tiêu biểu tác giả đã đăng công trình nghiên cứu: Tạp chí Khoa học Thương mại, Tạp chí Công Thương (Thương mại), Tạp chí Kinh tế và dự báo, Tạp chí Tri thức xanh.

- Địa chỉ E-mail: tran.kieu.trang@fpt.vn