# TÁC ĐỘNG CỦA ĐẠI DỊCH COVID-19 ĐẾN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

**NGUYỄN TRẦN BẢO LÂN***

*Nguồn nhân lực luôn được xem là một yếu tố cốt lõi tạo nên sự thành công của bất cứ tổ chức nào. Một doanh nghiệp có thể có công nghệ tiên tiến, chất lượng dịch vụ tốt, hạ tầng hiện đại nhưng nếu thiếu nguồn nhân lực chất lượng cao thì doanh nghiệp đó khó có thể tạo dựng được lợi thế cạnh tranh và tồn tại lâu dài. Đại dịch Covid-19 đã ảnh hưởng đến tất cả mọi ngành, lĩnh vực trong đó có các doanh nghiệp nhỏ và vừa, vì các doanh nghiệp này thường không có đủ nguồn lực cả về tài chính và kỹ năng quản lý, còn nhiều hạn chế về tiềm lực và khả năng chống chịu, cụ thể là tình trạng thiếu hụt và bài toán giữ chân người lao động. Thách thức này buộc các doanh nghiệp nhỏ và vừa phải đặt trọng tâm vào công tác quản lý nguồn nhân lực để vừa khôi phục sản xuất - kinh doanh vừa phải tạo ra lợi thế cạnh tranh trước các đối thủ trong và ngoài nước.*

***Từ khóa:*** *Covid-19; quản lý nguồn nhân lực; doanh nghiệp nhỏ và vừa.*

*Human resources are always considered a core factor to the success of any organization. A business with advanced technology, good service quality, and modern infrastructure but without high-quality human resources can hardly create a competitive advantage and survive in the long run. The Covid-19 pandemic has affected all industries and sectors, including small and medium-sized enterprises, because these enterprises often do not have enough resources in both finance and management skills, are limited in potentials and resilience, in particular suffer the shortage of workers and the problem of retention. This challenge forces small and medium-sized enterprises to focus on human resource management in order to restore production and business while creating a competitive advantage over domestic and foreign competitors.*

***Keywords:*** *Covid-19; human resource management; small and medium enterprises.*

NGÀY NHẬN: 12/9/2022 NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 22/10/2022 NGÀY DUYỆT: 16/11/2022

## 1. Những vấn đề chung về quản lý nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa

Có nhiều cách hiểu khác nhau về quản lý nguồn nhân lực (NNL) do ảnh hưởng cách tiếp cận và nhận thức khác nhau. Quản lý nhân lực là tổng hợp những biện pháp chiến lược và đồng nhất để kiểm soát nguồn lực quý giá nhất của doanh nghiệp (DN) là con người, nhờ vào những biện pháp quản lý mà những người lao động làm việc cá nhân hoặc theo nhóm một cách tích cực để thực hiện mục tiêu chung của DN[1].

* *Tổng Công ty Khoan và dịch vụ khoan dầu khí*

Tuy nhiên, điều quan trọng trong quản lý nhân lực hiện đại là bộ phận nhân lực phải học cách thích ứng với những yếu tố môi trường luôn thay đổi, ứng phó với những khủng hoảng và điều chỉnh các chính sách nhân lực để người lao động yên tâm làm việc với năng suất và hiệu quả cao nhất[2].

Quản lý NNL được thực hiện thông qua nhiều hoạt động khác nhau, như: thu hút, đào tạo, phát triển, sử dụng, đánh giá…, nhằm giúp cho tổ chức có được NNL đáp ứng yêu cầu về cả số lượng và chất lượng. Trong nghiên cứu này, quản lý NNL có thể hiểu là tất cả các hoạt động của tổ chức để thu hút, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và duy trì một NNL phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.

Trong nền kinh tế Việt Nam, doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) là loại hình DN chiếm đa số và chủ yếu; hiện nay nước ta có khoảng trên 800 nghìn DN đang hoạt động, trong đó, DNNVV chiếm khoảng 98%[3]. Những năm qua, DNNVV có vai trò quan trọng trong phát triển kinh tế - xã hội, đóng góp trên 31% tổng số thu ngân sách nhà nước và thu hút hơn 5 triệu lao động, giúp huy động các nguồn lực xã hội cho đầu tư phát triển, xóa đói, giảm nghèo… Cụ thể, về lao động, hằng năm, DNNVV tạo thêm trên nửa triệu lao động mới; sử dụng tới 51% lao động xã hội và đóng góp hơn 40% GDP[4]. Do vậy, đã tạo ra 40% cơ hội cho dân cư tham gia đầu tư có hiệu quả nhất trong việc huy động các khoản tiền đang phân tán, nằm trong dân cư, để hình thành các khoản vốn đầu tư cho sản xuất - kinh doanh. DNNVV đã có mặt ở hầu hết các vùng, địa phương tận dụng và khai thác tốt các nguồn lực tại chỗ. Hiện nay, DNNVV sử dụng khoảng 1/2 lực lượng sản xuất lao động phi nông nghiệp (chiếm 49%) trong cả nước, và tại một số vùng đã sử dụng đại đa số lực lượng sản xuất lao động phi nông nghiệp[5].

Mục tiêu cơ bản của bất kỳ DNNVV nào cũng là sử dụng có hiệu quả NNL để thông qua đó đạt được mục tiêu của tổ chức. Hiệu quả hoạt động của DNNVV phụ thuộc rất nhiều vào hiệu quả hoạt động của mỗi thành viên trong DN, do đó làm thế nào để mỗi thành viên có động lực làm việc và có cơ hội đóng góp nhiều nhất cho DN luôn là mối quan tâm hàng đầu của DNNVV.

Các hoạt động quản lý NNL trong DNNVV có vai trò quan trọng vì nếu thực hiện tốt những hoạt động này sẽ tạo điều kiện để xây dựng và phát triển đội ngũ NNL đáp ứng được nhiệm vụ của các DN *(xem hình cuối bài)*.

## 2. Tác động của đại dịch Covid-19 đến quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa

Đại dịch Covid-19 đã gây ra những hậu quả nghiêm trọng, có tác động lớn tới DN và người lao động ở hầu hết các lĩnh vực kinh tế, đặc biệt là DNNVV. Mặc dù số lượng DNNVV của nước ta là tương đối lớn, song quy mô DN nhỏ và siêu nhỏ chiếm tỷ lệ rất cao, số DN quy mô vừa chỉ chiếm 1,6% tổng số DNNVV[6]. Trong 3 năm (2020 - 2022), cộng đồng DNNVV phải đối diện với tình trạng hàng hóa sản xuất không tìm được đầu ra, thị trường truyền thống bị thu hẹp do giãn cách xã hội, phụ thuộc vào các mạng lưới cung ứng và phân phối trung gian, chi phí duy trì hoạt động và các chi phí phát sinh khác trong công tác phòng, chống dịch tại DN đã dẫn đến tình trạng cắt giảm quy mô đầu tư và làm giảm tổng doanh thu của các DNNVV.

Theo báo cáo "Tác động của Covid-19 đối với doanh nghiệp tại Việt Nam: khảo sát nhanh về doanh nghiệp và Covid-19" của Ngân hàng Thế giới (WB năm 2020), có khoảng 50% số DN nhỏ và hơn 40% DN vừa phải đóng cửa tạm thời hoặc vĩnh viễn do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19. Cũng

theo kết quả khảo sát của WB năm 2021, có 52,66% DNNVV có lao động không thay đổi so với năm 2019, 13,19% DN có lao động tăng và 34,15% DN có lao động giảm. Trong đó, DN áp dụng các hình thức cho lao động giãn việc, nghỉ luân phiên chiếm 31,77%, lao động bị giãn lương chiếm 31,43%, lao động tạm nghỉ việc không hưởng lương chiếm 7,94% và 28,86% lao động thôi việc, mất việc[7]. Đại dịch Covid-19 đã khiến các DNNVV chịu ảnh hưởng trên nhiều phương diện, trong đó nhân lực cũng như việc quản trị nhân lực gặp nhiều khó khăn.

Trên con đường khôi phục và phát triển trong "tình hình hình mới", các DNNVV đang đứng trước thách thức: tình trạng thiếu hụt người lao động cục bộ xảy ra ở nhiều DNNVV đặc biệt NNL có tay nghề cao; công tác đào tạo, phát triển NNL gặp nhiều khó khăn; các nhà quản lý DNNVV phải đương đầu với bài toán cân đối nhân sự, vừa phải hạn chế cắt giảm lao động, vừa phải phân công công việc phù hợp với NNL hiện tại; làm thế nào để vừa "giữ chân" vừa "phát triển" NNL trong bối cảnh đại dịch là một khó khăn lớn của DNNVV.

Theo kết quả đưa ra của Tổng cục Thống kê năm 2021, thiếu hụt lao động không còn là nguy cơ, mà đã tác động trực tiếp, làm chuỗi cung ứng bị đứt gãy. Khảo sát tại 22.000 DNNVV, gần 18% cho biết thiếu hụt lao động. Tình trạng khan hiếm lao động ghi nhận nhiều nhất ở vùng Đông Nam Bộ với 30,6%. Một số ngành khát nhân lực, như: sản xuất da và các sản phẩm liên quan gần 52%; sản xuất trang phục 49%; thiết bị điện 44%; dệt 39,5%; điện tử, máy tính, sản phẩm quang học 5,6%[8]... Trong đó, điện tử là lĩnh vực bị thiếu hụt lao động nhiều nhất, đặc biệt là ở khu vực phía Nam, khi tỷ lệ lao động quay trở lại làm việc thấp. Nhóm ngành dệt may, da giày, DNNVV cũng xác định nguy cơ thiếu nhân công khi sản xuất phục hồi hoàn toàn.

Từ thống kê của Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội, trong năm 2021, đã có 2 đợt di chuyển lao động lớn xảy ra do tâm lý e sợ dịch Covid-19, không có việc làm, không bảo đảm cuộc sống tại các tỉnh, thành phố kinh tế trọng điểm phía Nam. Đã có khoảng 2,2 triệu người trở về địa phương gây ra nguy cơ thiếu hụt lao động cho khôi phục và phát triển sản xuất - kinh doanh tại các khu chế xuất, khu công nghiệp, khu vực kinh tế trọng điểm của đất nước[9]. Sau đại dịch, xu hướng chuyển dịch của thị trường lao động diễn ra theo hướng: tăng NNL chất lượng cao, thành thạo công việc chuyên môn, có trí tuệ, nhân cách nghề nghiệp, có tay nghề vượt trội, có năng lực hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Ngoài ra, đại dịch Covid-19 còn tác động đến chất lượng nguồn lao động, chưa đạt yêu cầu do tay nghề thấp, thiếu kỹ năng mềm ảnh hưởng lớn đến việc sản xuất - kinh doanh của DN. Mức độ, khả năng thích ứng của người lao động với tốc độ cập nhật các phương thức, mô hình làm việc mới còn hạn chế, khiến người lao động khó bắt kịp một cách tương xứng với tốc độ đổi mới của DN nên đã phát sinh sự "lệch pha", làm chậm quá trình phục hồi DN. Đại dịch Covid-19 còn ảnh hưởng tới sức khỏe thể chất và tinh thần của người lao động làm giảm năng suất lao động của họ và hiệu quả kinh doanh của DN cũng kém đi.

### 3. Giải pháp quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa sau phục hồi

*Thứ nhất, trước mắt DNNVV cần chú trọng về phúc lợi để thu hút và giữ chân người lao động.*

Muốn thúc đẩy nhanh quá trình phục hồi và tăng trưởng thì các DN cần phải quan tâm đến sức khỏe nguồn lực lao động, DN cần tạo một môi trường đủ an toàn và tôn trọng với những điều kiện tối ưu để giữ chân

người lao động. Bên cạnh những yếu tố về lương, thưởng, DN cần quan tâm đến xây dựng và chia sẻ niềm tin, đến các lợi ích về chăm sóc sức khỏe lợi ích và tinh thần, đến văn hóa DN và những giá trị cốt lõi giúp thu hút và gắn kết đội ngũ.

Hệ thống trả lương cho người lao động nên phản ánh đúng sự đóng góp của họ vào DN. Người lao động nên nhận được sự trả công dựa trên hiệu suất cá nhân, hiệu suất nhóm và hiệu suất tổ chức. Cần có liên kết giữa hiệu suất và phần thưởng, nghĩa là chia sẻ lợi nhuận và trả thêm ưu đãi. Một hệ thống trả công như vậy có thể nâng cao trách nhiệm, tự giác, sáng tạo, góp phần tăng năng suất lao động từ đó tạo thuận lợi cho môi trường đổi mới và học tập trong các DNNVV.

*Thứ hai, giải pháp đối với công tác tuyển dụng.*

DN cần tạo ra sự liên kết chặt chẽ với nhà trường; xây dựng chiến lược phát triển nhân lực và đặt hàng cụ thể cho các cơ sở đào tạo; cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các chuyên gia đào tạo, trường đại học và DN trong thiết kế và quản lý chương trình đào tạo. DN có thể tham gia trực tiếp vào quá trình xây dựng chương trình đào tạo với nhà trường, hay trực tiếp giảng dạy kỹ năng cho học viên để xây dựng được nguồn ứng cử viên tiềm năng.

*Thứ ba, giải pháp về hoạch định NNL.*

Các DNNVV cần phải tiến hành điều tra về khối lượng công việc cho nhân viên cũng như khả năng hoàn thành nhiệm vụ của họ bằng việc xây dựng các bảng đánh giá, hay các phiếu chấm điểm thường xuyên. Hình thức này nên áp dụng hằng tháng, nhân viên sẽ tự chấm điểm của mình, đồng thời cán bộ quản lý không thiên vị. Một DNNVV muốn hoạt động tốt thì phải có một NNL chất lượng tốt, phù hợp với yêu cầu thực tế của tổ chức mình.

*Thứ tư, xây dựng chiến lược kinh doanh của DNNVV gắn liền với chiến lược phát triển NNL.*

Chiến lược phát triển NNL cũng phải được xây dựng với tầm nhìn xa, sâu rộng và toàn diện; trên cơ sở đó, DN triển khai các kế hoạch nhỏ hơn để phát triển NNL của tổ chức mình. Trước những thời khắc khó khăn nhất khi đối mặt với dịch bệnh nói riêng và khủng hoảng nói chung, chiến lược nhân sự dài hạn cần xem xét đó chính là sự linh động và sáng tạo trong việc thích ứng của nhiều DN trong nước. DN cần có sự linh hoạt, đặc biệt là linh hoạt trong chính sách, cách thức làm việc và cả những cơ hội lựa chọn.

*Thứ năm, hoàn thiện chính sách hỗ trợ DNNVV trong quản trị NNL.*

Nhà nước cần hoàn thiện các chính sách vĩ mô nhằm khuyến khích phát triển DNNVV, hình thành quỹ phát triển NNL, tiếp tục thực hiện chương trình trợ giúp đào tạo NNL và đa dạng hóa các hoạt động hỗ trợ DNNVV. Nhà nước cần hỗ trợ về kinh phí đào tạo và phát triển NNL cho các DNNVV, tạo điều kiện pháp lý thuận lợi cho các tổ chức quốc tế trợ giúp cho các DNNVV bằng các hình thức đa dạng. Đồng thời, Nhà nước cần hoàn thiện chính sách, pháp luật về quan hệ lao động; theo đó *Bộ luật Lao động* cũng cần có những quy định bảo vệ quyền lợi của các chủ DN, có những chế tài cần thiết để xử lý các vi phạm của người lao động tự ý bỏ việc hoặc thôi việc. Tạo điều kiện để đại diện lao động và chủ sử dụng lao động tham gia xây dựng chính sách về lao động và phát triển thị trường lao động.

Đại dịch Covid-19 không chỉ là một cuộc khủng hoảng đến sức khỏe cộng đồng mà còn tạo ra thách thức làm thay đổi cách nhìn của DN đối với nguồn lực tài chính, nguồn lực xã hội, đặc biệt là nguồn lực con người đã trở thành yếu tố quan trọng giúp DN "sống sót" qua đại dịch cũng như đóng

vai trò thiết yếu trong công cuộc phục hồi sản xuất - kinh doanh sau đại dịch❐

*Chú thích:*

1. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management, London*: Kogan Page, p. 41.

2. Boswell, W. (2006). *"Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of 'line of sight', out of mind"*, International Journal of Human Resource Management, 17 (9): 1489.

3, 4. The Word Bank. *Tác động của Covid-19 đối với doanh nghiệp tại Việt Nam: khảo sát nhanh về doanh nghiệp và Covid-19*. Báo cáo số 1 - tháng 9/2020, tr. 11.

5, 6. *Giải pháp để doanh nghiệp nhỏ và vừa trụ vững trong đại dịch Covid-19*. https://tapchitaichinh.vn, ngày 05/11/2021.

7. World bank. *Báo cáo "kết quả khảo sát đánh giá tác động của dịch Covid-19 đến hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam năm 2021"*, tr. 6.

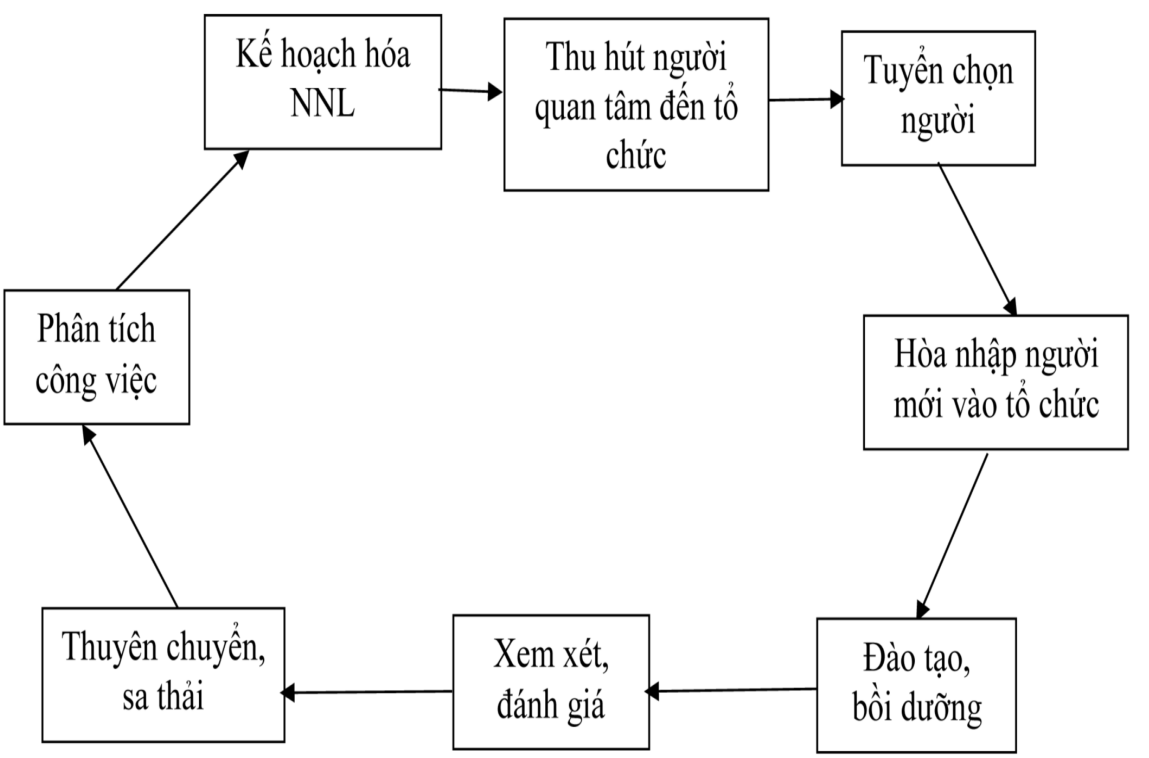
8. Tổng cục Thống kê. *Khảo sát tác động của Covid-19 đối với các doanh nghiệp Việt Nam: khảo sát sức khỏe doanh nghiệp dưới tác động của Covid-19*. Báo cáo số 4, tháng 11/2021.

9. Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội. *Chương trình hỗ trợ phục hồi và phát triển thị trường lao động năm 2021.*

*Tài liệu tham khảo:*

1. Bộ Kế hoạch và Đầu tư. *Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2020*. H. NXB Thống kê, 2020.

2. Tổng cục Thống kê. *Thông cáo báo chí tình hình lao động việc làm quý IV năm 2021 và chỉ số phát triển con người Việt Nam 2016 - 2020.*

3. UNDP, UN Women. *Báo cáo tóm tắt đánh giá tác động kinh tế xã hội của đại dịch Covid-19 đối với hộ gia đình và doanh nghiệp dễ bị tổn thương ở Việt Nam, phân tích có tính tới yếu tố giới,* tháng 6/2020.

**Quy trình quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức**