

THUYỀN CHUYỂN LAO ĐỘNG Có lợi hay hại đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của một công ty?

TS. NGUYỄN QUANG THU



Chúng ta có thể chắc chắn một điều rằng ngày nay vấn đề thuyền chuyển lao động không phải chỉ của riêng một công ty nào đó mà nó là một vấn đề chung của toàn xã hội. Trong thời kỳ nền kinh tế không ổn định, các doanh nghiệp sẽ có tỷ lệ thuyền chuyển lao động cao hơn bình thường. Hầu hết các doanh nghiệp đều cho rằng hiện tượng nghỉ việc (thuyền chuyển lao động) là do công ty không thỏa mãn tiền thù lao và lợi ích của người lao động, nhưng họ lại không đặt câu hỏi tại sao người lao động lại rời bỏ công việc của họ. Ở mọi nơi, trong tất cả các công ty, người lao động bỏ đi hàng ngày. Các điều tra gần đây cho thấy hơn 40% người lao động bỏ việc vì họ cảm thấy họ không được đánh giá đúng với sự đóng góp của họ cho công ty. Những nghiên cứu này cho thấy rằng thiếu sự đánh giá đúng, thiếu sự công bằng, thiếu tinh thần lao động tập thể, công ty sẽ không thể giữ được người của mình, đây là nguyên nhân chính dẫn đến tỷ lệ thuyền chuyển lao động cao

vì mức độ thỏa mãn công việc thấp. Có sáu sự thật về vấn đề thuyền chuyển lao động mà chúng ta phải chấp nhận:

1. Thuyền chuyển lao động luôn xảy ra. Muốn có được tỷ lệ thuyền chuyển lao động bằng 0% là không thực tế, đặc biệt là trên thị trường lao động ngày nay.

2. Một vài thuyền chuyển lao động trong công ty là cần phải có. Tỷ lệ thuyền chuyển lao động bằng 0% là điều không nên có với hai lý do. Thứ nhất, nếu tất cả người lao động đều ở lại, công ty sẽ phát triển một cách khó khăn, vì hầu hết người lao động sẽ đạt ở vị trí hoặc gần vị trí có mức lương cao nhất, như vậy chi phí tiền lương sẽ rất cao. Thứ hai, người lao động mới thường mang những ý tưởng mới, phương pháp mới, cách nhìn mới và sẽ giữ cho tổ chức tránh khỏi sự cổ hủ lạc hậu.

3. Thuyền chuyển lao động làm hao tổn nhiều chi phí. Phần lớn các nhà quản trị biết rằng cái giá của thuyền chuyển lao động là quá cao.

Chi phí tuyển dụng và đào tạo lao động mới có thể biến động rất lớn, ước tính chi phí thuyền chuyển lao động có thể biến động từ 25% - 200% tổng số tiền thù lao lao động hàng năm. Chi phí này còn lớn hơn nếu tình đủ cả dịch vụ của khách hàng bị gián đoạn, tổn thất về tâm lý giữa những người lao động ở lại, tổn thất về kinh nghiệm..

4. Trả tiền nhiều chưa hẳn là "viên đạn bạc". Người lao động tài giỏi muốn được trả ngang bằng cho cùng một công việc tương tự như ở các công ty khác. Họ cũng muốn được trả ngang bằng với sự đóng góp của họ ở cùng một vị trí lao động. Khi hai điều kiện này tồn tại, kết hợp với sự quan tâm của họ và tầm quan trọng của công việc, họ chấp nhận điều kiện làm việc và thực hiện tốt công việc. Việc tăng tiền lương cao hơn ở một số công ty thường không đủ để giữ chân người lao động ở lại khi họ muốn ra đi.

5. Các nhà quản lý nắm giữ hầu hết các thủ thuật để giữ người lao

động tài năng. Một nghiên cứu mới đây cho thấy rằng 50% công việc của người lao động được thỏa mãn được xác định bởi chất lượng mối quan hệ giữa người lao động với người quản lý. Ngày nay, nhiều công ty rất chú trọng đến vấn đề gìn giữ lao động, bởi vì họ phải có trách nhiệm trong vấn đề quản trị nguồn nhân lực của công ty.

6. Giảm thuyên chuyển bắt đầu bằng lời cam kết. Các công ty giảm được tỷ lệ thuyên chuyển lao động và giữ được mức thuyên chuyển thấp thường là những công ty có những người có chức năng quản lý cao nhất tiên phong thực hiện cam kết. Ngay cả khi những người đứng đầu không cam kết, lúc đó, một lời cam kết của người quản lý cũng có thể làm cho tình hình khác đi.

Chấp nhận mọi sự thật về thuyên chuyển lao động nhưng hầu hết các tổ chức, công ty, các nhà quản lý vẫn rất quan tâm đến sự thuyên chuyển này. Bởi, sự biến động về nhân sự trong một công ty có ảnh hưởng rất lớn đến tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của nó. Chính vì vậy các nhà quản lý luôn muốn kiểm soát sự biến động nhân sự trong công ty. Họ sử dụng đồ thị, máy vi tính, tính toán v.v.. nhưng không có một phương pháp nào có thể dự báo chính xác có bao nhiêu người sẽ ra đi khỏi công ty trong năm nay, hay trong thời gian sắp tới. Bài viết này trình bày một vài ý tưởng và yếu tố giúp các công ty xác định xem mức thuyên chuyển nhân sự trong công ty là có lợi hay có hại cho hoạt động sản xuất kinh doanh của họ.

Câu hỏi đầu tiên mà các nhà quản lý thường bắt đầu hỏi: "Tôi có thể giảm tỷ lệ thuyên chuyển nhân viên trong công ty của tôi như thế nào?" Câu trả lời thật đơn giản: "Hãy tuyển dụng những người tốt hơn". Khi chúng ta nói về "tuyển dụng người tốt hơn" ở đây thường ngụ ý nói về "sự phù hợp" giữa yêu cầu của công ty, nhu cầu nhân sự, chính sách lao động, quá trình hoạt động, định mức lao động và các ứng cử viên cho từng công việc. Biểu hiện của sự "không phù hợp" là xuất hiện hiện tượng thuyên chuyển lao động, năng suất lao động giảm và thu nhập cũng

giảm.

Quả vậy, nếu quá trình phỏng vấn, định hướng, đào tạo và sử dụng nhân sự có sự phù hợp giữa công ty và người lao động thì công việc sẽ đạt hiệu quả cao hơn, có khả năng nhiều hơn và tránh được trường hợp tuyển dụng ngoài ý muốn khi có sự cố thuyên chuyển lao động xảy ra.

Khi nhân viên rời bỏ công ty, người ta có thể nghe thấy rất nhiều những lời ra tiếng vào. Có người thì nói, "tôi không tin là anh ta đã ra đi, chúng ta sẽ tổn thất lớn nếu không có anh ấy". Nhưng một số người khác thì lại nói: "Tôi thật mừng khi anh ta ra đi, nếu không sẽ phát hỏa mất. Anh ta thật sự là một vấn đề của nhân sự".

Khi một người lao động tốt (làm việc có năng suất hay hiệu quả) nghỉ việc, chúng ta liên tưởng đến thuyên chuyển lao động ngoài chức năng bởi vì sự ra đi này là điều mà công ty không mong muốn. Mặt khác, khi những người lao động kém (lười biếng, không có năng suất, không có hiệu quả) nghỉ việc, chúng ta coi đây là thuyên chuyển chức năng, vì sự ra đi này là sự mong muốn của công ty.

Vậy, những câu hỏi cốt lõi nào có thể giúp các công ty xác định việc ra đi của những người lao động này là tổn thất hay có lợi đối với công ty? Theo điều tra của tạp chí Fortune với 100 công ty, các công ty này đã cho biết là tỷ lệ thuyên chuyển lao động của họ biến động từ 12- 18% hàng năm. Tỷ lệ thuyên chuyển này là cao hay thấp? Câu trả lời là "còn tùy" đó là thuyên chuyển chức năng hay ngoài chức năng.

Có rất nhiều câu hỏi có thể đặt ra, chẳng hạn: thứ nhất, "Tỷ lệ thuyên chuyển lao động trong công ty bạn như thế nào? Như vậy là cao hay thấp?". Thứ hai "Làm sao bạn có thể xác định được tỷ lệ thuyên chuyển này là phù hợp hay không phù hợp đối với công ty bạn?". Thứ ba, "chi phí thuyên chuyển lao động trong công ty bạn là bao nhiêu?". Và cuối cùng "công ty có thể làm được gì để giảm được tỷ lệ thuyên chuyển này?"

Trước hết, các công ty hãy nghiên cứu loại lao động nào và ở bộ phận nào trong công ty nghỉ việc. Kế đến, rà soát lại toàn bộ đơn xin nghỉ

việc của người lao động để xác định nguyên nhân nghỉ việc của họ. Thứ ba, dùng các bài viết, mô tả công việc, các chính sách, định mức lao động, quá trình hoạt động, môi trường làm việc để nghiên cứu các nguyên nhân bỏ việc của họ. Đặc biệt, hãy chú trọng nghiên cứu những mâu thuẫn trong công ty. Đây có thể là những mâu thuẫn biết hoặc không biết giữa những người trong tổ, hoặc giữa người lao động với người quản lý. Có thể do mâu thuẫn về tiền lương, tiền thưởng và vì người lao động không thỏa mãn với chế độ, chính sách của công ty và do đó xin chuyển đi nơi khác hoặc tự ý nghỉ việc.

Một dạng câu hỏi khác để người quản lý tự hỏi chính mình, chẳng hạn như: "Tôi đã nhận ra vấn đề này chưa?". Nếu câu trả lời là "Chưa", vậy bước tiếp theo là người quản lý phải tiếp xúc với nhân viên của mình để tìm ra nguyên nhân làm họ không vừa lòng. Hãy tìm ra sự thất vọng của họ, điểm mạnh của họ và sự hạn chế trong chính sách của công ty đối với người lao động. Bất cứ công ty làm điều gì, trước hết hãy chắc chắn rằng họ biết và tin rằng các nhà quản lý công ty đều quan tâm đến việc thỏa mãn tốt nhất nhân viên của mình. Sau đó hãy chắc chắn rằng họ biết công ty cũng quan tâm đến cả năng suất lao động và hiệu quả lao động nữa. Bằng cách này, ai cũng thắng và tỷ lệ thuyên chuyển sẽ giảm.

Cuối cùng, câu hỏi sẽ là "Công ty có thể làm gì khi có vấn đề chảy máu lao động chủ chốt phát sinh?". Công ty sẽ tính các chi phí quảng cáo, phỏng vấn, chọn lọc, đào tạo và chờ đợi người lao động mới tuyển dụng đạt được như mong muốn của công ty.

Kết luận, tổn thất nhân sự của một công ty không hẳn là tốt cũng không hẳn là xấu. Tổn thất hiệu quả là tổn thất tiêu cực. Dưới góc độ về quản lý nhân sự, công ty cần phải tìm ra nguyên nhân tại sao nhân viên của mình rời bỏ công ty, hãy thử làm giảm các nhân tố tiêu cực này, và cuối cùng hãy tìm các phương pháp mới có khả năng, hiệu quả hơn để động viên các nhân viên của mình ■