

THỰC TIỄN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÁC CÔNG TY BÁN LẺ: TỪ GÓC NHÌN CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

● PHẠM THỊ NGỌC MAI

TÓM TẮT:

Với tốc độ phát triển không ngừng, ngành bán lẻ luôn là khu vực đòi hỏi một lực lượng lao động dồi dào cả về số lượng và chất lượng. Điều này chỉ có thể đạt được khi công tác quản lý nguồn nhân lực được triển khai đồng bộ và hiệu quả. Vì vậy, nghiên cứu được thực hiện nhằm đánh giá công tác quản lý nguồn nhân lực tại các công ty bán lẻ thông qua việc xem xét ý kiến của người lao động. Dựa trên việc phân tích kết quả khảo sát, bức tranh quản lý nguồn nhân lực tại các công ty bán lẻ được phác họa qua 4 nhóm chức năng cơ bản là tuyển dụng; phát triển; động viên; duy trì nhân viên. Kết quả nghiên cứu sẽ là cơ sở để đề xuất các kiến nghị, các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý nguồn nhân lực tại các công ty bán lẻ.

Từ khóa: Quản lý nguồn nhân lực, nguồn nhân lực, bán lẻ.

1. Giới thiệu

Bán lẻ là một trong những ngành phát triển nhanh nhất trên toàn cầu, cung cấp sinh kế cho hàng triệu người. Sự phát triển của ngành bán lẻ phụ thuộc rất nhiều vào các nguồn lực, trong đó, nguồn nhân lực (NNL) là yếu tố then chốt. Tài nguyên con người hiện được công nhận và sử dụng như tài sản có giá trị nhất trong tất cả các tài sản của tổ chức. Sự phát triển của tổ chức phụ thuộc vào việc có phát triển đúng cách và sử dụng hiệu quả NNL hay không. Bài toán quản lý nguồn nhân lực (QLNNL) luôn là mối quan tâm của các nhà quản trị bán lẻ, nhất là trước những thay đổi nhanh chóng của ngành bán lẻ trong thời đại công nghệ 4.0 với rất nhiều thách thức.

2. Tổng quan nghiên cứu

McGuire et al. (2003) trong bài viết "Xem xét quá trình kết hợp giữa chiến lược quản lý tài nguyên con người và chiến lược cạnh tranh: Một nghiên cứu về ngành bán lẻ Ailen" đã nghiên cứu tập trung vào cách QLNNL được liên kết với chiến lược cạnh tranh của các tổ chức trong khu vực bán lẻ. Các tác giả kết luận, chiến lược cạnh tranh và định vị là vấn đề cực kỳ quan trọng trong ngành dịch vụ bán lẻ, trong đó, công tác QLNNL có ảnh hưởng quan trọng đối với việc thực hiện chiến lược cạnh tranh và định vị của các tổ chức bán lẻ.

Julia Merkel và cộng sự (2006) đã xuất bản cuốn "Bán lẻ trong Thế kỷ 21", tập trung nghiên cứu những thách thức mới trong QLNNL ngành

bán lẻ. Các tác giả nhận định bán lẻ là một ngành công nghiệp thâm dụng lao động lớn. Trong khi đó, con người là nguồn lực chính để thực hiện tất cả các giao dịch diễn ra tại các cửa hàng bán lẻ. Theo các tác giả, trong tương lai QLNNL ngày càng đòi hỏi tăng cường hơn nữa sự chủ động nhằm quản lý hiệu quả nguồn lực con người.

Chakraborty D. (2007) trong bài báo "Ngành bán lẻ Ấn Độ - Những thách thức về nhân sự" đã phân tích một cách rõ nét thực hành QLNNL trong các tổ chức bán lẻ. Bài báo đã chỉ rõ những thách thức lớn trong quản lý con người mà ngành bán lẻ Ấn Độ đang phải đối mặt.

Đồng quan điểm với Chakraborty D. (2007), Singh B. D. et al. (2008) nhận định QLNNL cần nỗ lực hơn để giúp ngành bán lẻ Ấn Độ vượt qua các thách thức về thiếu hụt nhân sự. Nghiên cứu của Singh B. D. et al. (2008) cho thấy bộ phận nhân sự phải có hành động tích cực hơn để thu hút, nuôi dưỡng và duy trì NNL cho ngành bán lẻ - nơi có sự đòi hỏi về nhân sự rất lớn.

B.B.Lakshete (2011) với nghiên cứu "QLNNL trong ngành bán lẻ" cũng đã làm rõ những thách thức về quản lý con người. Nghiên cứu cũng đồng thời khẳng định tính hữu ích của QLNNL trong ngành bán lẻ. Theo tác giả, những thách thức nhân sự một khi vượt qua được sẽ đem lại sự khác biệt cho tổ chức trong thị trường bán lẻ đầy cạnh tranh.

3. Cơ sở lý thuyết

Lý thuyết QLNNL tập trung đề cập đến vấn đề quản lý con người. Thuật ngữ QLNNL đã nhận được sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu do ảnh hưởng của nó đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức. Theo K.Ashwathappa (2008), QLNNL bao gồm một hệ thống các chương trình, các chức năng, các hoạt động được thiết kế và được thực hiện để tối đa hóa hiệu quả sử dụng nhân viên nhằm đạt được mục tiêu hoạt động của tổ chức.

Edwin B.Flippe (1980) đã xác định QLNNL là quá trình hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm soát các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, động viên, duy trì để giúp người lao động đạt được mục tiêu cá nhân, từ đó đưa tổ chức đến mục tiêu mong đợi. Theo đó, QLNNL bao gồm 4 chức năng chính:

- **Tuyển dụng:** Quá trình này xuất phát từ công tác phân tích công việc và kế hoạch hóa NNL. Từ

đó, nhà quản trị thực hiện các hoạt động tuyển chọn, bố trí, điều chuyển, sử dụng nhân viên.

- **Phát triển NNL:** Bao gồm việc cải tiến, thay đổi kỹ năng, kiến thức, khả năng sáng tạo, năng khiếu và giá trị của nhân viên. Các chức năng phát triển NNL tập trung vào đào tạo kỹ năng làm việc, phát triển khả năng quản lý và phát triển nghề nghiệp.

- **Động viên nhân viên:** Bắt đầu bằng sự thừa nhận các cá nhân là duy nhất và các chính sách động viên phải phản ánh nhu cầu của từng cá nhân. Đây là một chức năng quan trọng của QLNNL, đòi hỏi phải liên kết mọi người trong công việc, thúc đẩy tinh thần hợp tác nhằm nâng cao năng suất trên cơ sở tăng cường các lợi ích kinh tế, thỏa mãn các yếu tố tâm lý cho người lao động.

- **Duy trì NNL:** Chức năng này liên quan với việc cung cấp những điều kiện làm việc cho nhân viên - điều cần thiết để duy trì cam kết của mỗi nhân viên đối với tổ chức. Mục tiêu của chức năng này là giữ chân nhân tài cho tổ chức.

4. Mục tiêu nghiên cứu

- Xác định phản ứng của nhân viên về công tác tuyển dụng, phát triển, động viên, duy trì NNL tại các công ty bán lẻ.

- Xác định các vấn đề và triển vọng trong việc thực hiện công tác QLNNL tại các công ty bán lẻ.

5. Phương pháp nghiên cứu

Dữ liệu chính được thu thập từ một bảng câu hỏi có cấu trúc. Người lao động của 3 công ty bán lẻ gồm Liên hiệp Hợp tác xã Mua bán Thành phố Hồ Chí Minh - Saigon Co.op, chuỗi bán lẻ Satra thuộc Tổng công ty Thương mại Sài Gòn, chuỗi bán lẻ Citimartthuộc Công ty TNHH một thành viên Hội nhập phát triển Đồng Hưng được chọn để trả lời bảng hỏi. Cơ mẫu 120 cho mỗi tổ chức bán lẻ được chọn với phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các tạp chí và bài viết liên quan đến QLNNL ngành bán lẻ.

Bảng hỏi tập trung vào khảo sát ý kiến của người lao động về (1) Công tác tuyển dụng; (2) Phát triển nhân lực; (3) Tạo động lực; (4) Duy trì NNL. Kiểm định chi bình phương được sử dụng để xem xét liệu có mối liên hệ trong ý kiến của người lao động tại 3 công ty bán lẻ về công tác tuyển dụng, bố trí nhân lực. Phương pháp thống kê mô tả được sử dụng thống kê các ý kiến của người lao

động về hoạt động tuyển dụng, đào tạo, phát triển, đánh giá, thúc đẩy nhân sự tại 3 công ty bán lẻ. Cuối cùng, kiểm định ANOVA được sử dụng để xem xét liệu có sự khác biệt về sự hài lòng của người lao động về công tác QLNNL.

6. Phân tích kết quả khảo sát

6.1. Công tác tuyển dụng

Tuyển dụng nhân sự được thực hiện trên cơ sở công tác dự báo, kế hoạch hóa>NNL. Để xem xét liệu công tác dự báo nhân lực tại các công ty có được thực hiện thường xuyên không, dữ liệu được thống kê tại Bảng 1.

Bảng 1. Ý kiến của người lao động về công tác dự báo nhân lực

Công ty	Dự báo nhu cầu nhân lực được thực hiện thường xuyên		Tổng	Chi-square tabular value	Chi-square calculated value
	Có	Không			
Co.op mart	101	19	120	5.99	4.04
Citimart	98	22	120		
Satra	89	31	120		

(Nguồn: Tổng kết từ kết quả khảo sát)

Từ số liệu trên cho thấy, 84% người được hỏi của Co.op mart trả lời có, tại Citimart là 81% và Satra là 74%. Điều này cho thấy hầu như các công ty đều thực hiện công tác dự báo nhu cầu nhân lực.

Kiểm định chi bình phương được sử dụng để xem xét liệu có mối liên hệ giữa ý kiến của người lao động tại các công ty bán lẻ về công tác dự báo nhu cầu nhân lực hay không. Ở mức ý nghĩa 5%, giá trị Chi-square calculated là 4.04, nhỏ hơn giá trị Chi-square tabular là 5.99 nên kết luận không có sự liên hệ giữa nhận thức của người lao động tại các công ty về công tác dự báo nhu cầu nhân lực. (Bảng 2)

Kết quả thống kê cho thấy, hầu hết người lao động được hỏi đều cho rằng các công ty đảm bảo đáp ứng nhu cầu nhân lực cho công việc. Kiểm định chi bình phương được sử dụng để xem xét liệu có mối liên hệ giữa ý kiến của người lao động tại các công ty bán lẻ về việc đáp ứng nhu cầu nhân lực cho công việc. Ở mức ý nghĩa 5%, giá trị Chi-square calculated là 15.03 lớn hơn giá trị Chi-square tabular là 5.99 nên kết luận có sự liên hệ giữa nhận thức của người lao động tại các công ty về công tác đảm bảo nhu cầu nhân lực.

6.2. Công tác phát triển nhân lực

Về công tác đào tạo, tại Co.op mart và Satra nhân viên mới được tham gia khóa đào tạo 2 tháng, còn số này là 1 tháng tại Citimart. Đối với công tác phát triển nhân lực, đa số người lao động đều cho rằng công ty không thường xuyên thực hiện các chương trình phát triển nhân lực. Đây là ý kiến của trên 50% người được hỏi. Trong 3 công ty được chọn, Co.op Mart được cho là có triển khai việc phát triển nhân lực nhiều hơn, song con số người được hỏi đồng ý còn khiêm tốn. Con số này tương ứng tại Co.op mart, Citimart, Satra lần lượt là 49/120 người, 11/120 người, 12/120 người. Như

Bảng 2. Ý kiến của người lao động về việc đảm bảo nhu cầu nhân lực

Công ty	Công tác tuyển dụng đảm bảo được nhu cầu		Tổng	Chi-square tabular value	Chi-square calculated value
	Có	Không			
Co.op mart	97	23	120	5.99	15.03
Citimart	72	48	120		
Satra	91	29	120		

(Nguồn: Tổng kết từ kết quả khảo sát)

vây, hiện các công ty chỉ chú trọng công tác đào tạo, chỉ dẫn hơn là công tác phát triển nhân lực.

6.3. Công tác động viên

Đánh giá kết quả thực hiện công việc là điều cần thiết để triển khai các chính sách khen thưởng, động viên nhân viên. Khảo sát tại các công ty cho thấy công tác đánh giá nhân viên được thực hiện chủ yếu vào hàng năm. Bằng chứng là có 100/120 người được hỏi đã trả lời công tác đánh giá được thực hiện chủ yếu vào cuối mỗi năm tại Co.op mart. Tương tự, 106/120 người lao động tại Citimart và 101/120 người lao động tại Satra chọn mục "hàng năm" khi được hỏi về tần suất thực hiện quy trình đánh giá tại công ty.

Tại các công ty bán lẻ, trách nhiệm tạo động lực cho nhân viên chủ yếu thuộc về các nhà quản trị cấp trung và cấp cơ sở, đây là những người trực tiếp làm việc, giám sát, đốc thúc nhân viên trong mọi lĩnh vực công tác. Hầu hết người lao động được hỏi đều cho rằng họ được các nhà quản trị cấp trung và cấp cơ sở triển khai các chính sách động viên. (Bảng 3)

Để xem xét sự khác biệt trong ý kiến của người lao động tại 3 công ty về công tác tạo động lực,

phân tích ANOVA of One-Way được sử dụng. Kết quả giá trị $F=4.29453$ lớn hơn giá trị $F_{crit} = 3.47805$ nên ở đây có sự khác biệt trong ý kiến của người lao động tại 3 công ty về công tác tạo động lực.

6.4. Công tác duy trì nhân lực

Duy trì NNL được thực hiện trên cơ sở đảm bảo điều kiện làm việc cho nhân viên bên cạnh các chính sách động viên khen thưởng. Điều kiện làm việc được đánh giá bao gồm các yếu tố như cơ sở vật chất, trang thiết bị làm việc, bảo hộ lao động, môi trường làm việc (Edwin B.Flipppo, 1980). (Bảng 4)

Mức độ hài lòng của người lao động tại Co.op mart thống kê được là 61%. 36% là kết quả nhận được từ ý kiến của người lao động tại Citimart và con số này là 75% tại Satra. Như vậy, trong khi đa số người lao động của Co.op mart và Satra hài lòng với điều kiện làm việc thì người lao động tại Citimart có phần chưa thật sự cảm thấy thỏa đáng về điều kiện làm việc tại công ty.

Phân tích ANOVA of One - Way được sử dụng nhằm xem xét sự khác biệt trong ý kiến của người lao động tại 3 công ty về điều kiện làm việc. Kết quả cho giá trị $F = 7.29453$ lớn hơn giá

Bảng 3. Ý kiến của người lao động về công tác tạo động lực

Công ty	Trách nhiệm thực hiện công tác tạo động lực				Tổng	ANOVA of One-Way	
	Nhà quản trị cấp cao	Nhà quản trị cấp trung	Nhà quản trị cấp cơ sở	Khác		F	F _{crit}
Co.op mart	2	61	55	2	120	4.29453	3.47805
Citimart	8	15	60	37	120		
Satra	11	39	65	5	120		
Tổng	21	115	180	44	360		

(Nguồn: Tổng kết từ kết quả khảo sát)

Bảng 4. Ý kiến của người lao động về điều kiện làm việc

Công ty	Ý kiến của người lao động về điều kiện làm việc					Tổng	ANOVA of One - Way	
	Rất hài lòng	Hài lòng	Bình thường	Không hài lòng	Rất không hài lòng		F	F _{crit}
Co.op mart	10	63	19	20	8	120	7.29453	3.47805
Citimart	6	37	10	52	15	120		
Satra	11	79	10	12	8	120		
Tổng	27	179	39	84	31	360		

(Nguồn: Tổng kết từ kết quả khảo sát)

trị Ferit = 3.47805 nên ở đây có sự khác biệt trong ý kiến của người lao động tại 3 công ty về điều kiện làm việc.

6.5. Công tác quản lý nguồn nhân lực

Đánh giá chung về sự hài lòng của người lao động về công tác QLNNL theo 4 yếu tố là (1) tuyển dụng nhân lực; (2) phát triển NNL; (3) đồng viên nhân viên; (4) duy trì NNL. Thang đo 5 mức độ được sử dụng để đo lường mức độ hài lòng của người lao động. Kết quả thống kê cho thấy đối với công tác tuyển dụng, đa số người được hỏi đều cảm thấy hài lòng với con số là 80/120 người lao động tại Co.op mart, 58/120 và 79/120 là con số tương ứng cho Citimart và Satra.

Đối với công tác phát triển NNL, kết quả khảo sát cho thấy con số người lao động cảm thấy hài lòng ở Satra tương đối khá (69/120 người hài lòng), con số này l chưa cao đối với Co.op mart (50/120 người hài lòng) và Citimart (40/120 người hài lòng). Về công tác đồng viên, duy trì nhân lực, đa số người được hỏi cảm thấy hài lòng (trên 50%), song cũng còn nhiều ý kiến chưa cảm thấy hài lòng về công tác này.

Kết quả kiểm định định ANOVA of Two - Way tại mức ý nghĩa 5% cho thấy không có sự khác biệt đáng kể trong ý kiến của người lao động về mức độ hài lòng đối với công tác tuyển dụng do F-Cal for rows (0.3202) < Tabular value for rows (4.4567). Kết quả này là tương tự đối với công tác phát triển nhân lực (F-Cal for rows là 0.1312 < Tabular value for rows là 4.4589); công tác đồng viên nhân viên (F-Cal for rows là 0.0713 < Tabular value for rows là 4.4523) và công tác duy trì nguồn nhân lực (F-Cal for rows là 0.0362 < Tabular value for rows là 4.4589).

Để xem xét sự khác biệt trong ý kiến giữa người lao động của 3 công ty về công tác QLNNL, kiểm định ANOVA of Two - Way được thực hiện. Kết quả chỉ ra sự khác biệt đáng kể về ý kiến của người lao động giữa 3 công ty bán lẻ đối với công tác tuyển dụng (F-Cal for columns là 18.6312 > Tabular value for columns là 3.8372); công tác phát triển nhân lực (F-Cal for columns là 4.3315 > Tabular value for columns là 3.8422) và công tác đồng viên (F-Cal for columns là 5.5319 > Tabular value for columns là 3.8376). Tuy nhiên, kết quả lại cho thấy không có sự khác biệt đáng kể về ý kiến của người lao động giữa 3 công ty bán lẻ đối với công tác duy trì nhân lực (F-Cal for columns là 2.3315 < Tabular value for columns là 3.8372).

7. Kết luận và kiến nghị

Từ nghiên cứu thực tiễn về QLNNL tại các công ty bán lẻ theo 4 nhóm chức năng chính là tuyển dụng; phát triển; đồng viên; duy trì nhân viên cho thấy công tác tuyển dụng tại các công ty về cơ bản đã đảm bảo được nhu cầu nhân sự cần thiết cho công việc. Công tác đào tạo cũng được chú trọng đối với nhân viên mới, song công tác phát triển nhân lực vẫn còn khá hạn chế tại các công ty.

Khảo sát ý kiến của người lao động về công tác tạo động lực tại 3 công ty bán lẻ cho thấy, chỉ có quản lý cấp trung và cấp cơ sở đang chịu trách nhiệm chủ yếu. Do đó, cần phải mở rộng hoạt động này đến tất cả các cấp nhân sự, nó phải được thực hiện như một hoạt động tập thể để tạo động lực liên tục cho người lao động. Bên cạnh đó, kết quả khảo sát cũng cho biết, hầu hết các công ty chỉ tập trung một lần trong một năm để thực hiện công tác đánh giá nhân viên. Nên chăng cần tăng cường công tác đánh giá thường xuyên để có cái nhìn sát sao hơn về kết quả công việc của nhân viên, từ đó kịp thời triển khai các chính sách đồng viên, duy trì NNL.

Các điều kiện làm việc trong cả 3 công ty bán lẻ cho thấy là thỏa đáng khi đa số người được hỏi cảm thấy hài lòng. Phân tích về nhận thức tổng thể của người lao động trong 3 công ty bán lẻ cho thấy, có sự khác biệt đáng kể trong ý kiến của người lao động về công tác tuyển dụng, phát triển và tạo động lực. Từ nghiên cứu có thể thấy sự khác biệt đáng kể trong các hoạt động QLNNL tại 3 công ty bán lẻ được chọn. Cần lưu ý, kết quả khảo sát thực địa rõ ràng cho thấy không phải tất cả người được hỏi đều hoàn toàn hài lòng đối với các hoạt động cốt lõi của QLNNL tại các công ty. Vẫn còn rất nhiều lĩnh vực cần được chú trọng như là phát triển, đồng viên, duy trì nhân viên.

Vì vậy, các công ty bán lẻ cần chú trọng hơn nữa đến công tác phát triển NNL theo hướng phát triển kỹ năng chuyên môn, năng lực quản lý lãnh đạo hướng nghề nghiệp. Bên cạnh đó, cải thiện các chính sách đãi ngộ và điều kiện làm việc cũng là vấn đề quan trọng cần được các nhà quản trị quan tâm hàng đầu. Những cải tiến đáng kể này là điều cần thiết để giải quyết những thách thức liên quan đến nhân sự ngành bán lẻ thời đại công nghệ mới ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Aswathappa, K. (2008). *Human Resource Management*. Tata McGraw-Hill Publishing Co. Ltd. 5th Edition, p.5
2. B.B.Lakshete (2011). Human Resource Management in Retailing, Mahmul HiTech Research Analysis, *Half Yearly Research Journal*, vo.1, Issue:1, February-July,2011, pp.30-39.
3. Chakraborty D (2007). *Indian Retail Sector-HR Challenges*. *Effective Executive*, May, 28-32.
4. EdwinB. Flippo (1980). *Personnel management*. McGraw-Hill. New York, p.5 & 131.
5. Julia Merketl, Paul Jackson and Doreen Pick (2006). *New Challenges in Retail Human Resource Management*, Homewood 111,p.6.
6. McGuire. D. & Cross.C (2003) Examining the Matching Process - Human Resource Management and Competitive Strategies: A Study of the Irish Retail Sector, paper presented at the 7th Conference on *International Human Resource Management*. University of Limerick, June 4-6,2003.
7. Singh, B.D., Mishra & Sita (2008). Indian retail sector–HR challenges & Measures for Improvement. *Indian Journal of Industrial Relations*. Vol.44, Issue:1,January Edition.

Ngày nhận bài: 19/3/2020

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 29/3/2020

Ngày chấp nhận đăng bài: 9/4/2020

Thông tin tác giả:

TS. PHẠM THỊ NGỌC MAI

Khoa Quản trị kinh doanh - Trường Đại học Tài chính Marketing

THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF RETAIL BUSINESSES FROM THE VIEW OF EMPLOYEES

● Ph.D PHAM THI NGOC MAI

Faculty of Business Administration,
University of Finance and Marketing

ABSTRACT:

With the constant development speed, the retail industry always requires an abundant high-quality labor force. It is necessary to synchronously and effectively implement human resource management activities to meet the demand for labour of the retail sector. This study was conducted to evaluate the human resource management of retail businesses by reviewing the opinions of employees working for these businesses. The results show that the human resource management of retail companies have 4 basic functional steps including recruiting, developing, mobilizing and retaining staff. This study is expected to help retail businesses improve their human resource management.

Keywords: Human resource management, human resources, retail.