
CHIẾN LƯỢC AN NINH-LINH HOẠT VÀ LỢI ÍCH CỦA LAO ĐỘNG CAO TUỔI TẠI NƠI LÀM VIỆC: BẰNG CHỨNG TẠI CÁC TỈNH PHÍA BẮC VIỆT NAM

Ngô Quỳnh An

Khoa Kinh tế & Quản lý nguồn nhân lực, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: annq@neu.edu.vn

Doãn Thị Mai Hương

Trường Đại học Lao động - Xã hội

Email: huongdoanthimai@yahoo.com

Mã bài: JED - 209

Ngày nhận: 07/6/2021

Ngày nhận bản sửa: 15/7/2021

Ngày duyệt đăng: 05/8/2021

Tóm tắt:

Các chính sách lao động - việc làm ở Việt Nam đã có sự chuyển đổi theo hướng thích ứng với già hóa dân số như tăng tuổi nghỉ hưu, khuyến khích kéo dài cuộc đời lao động. Bài báo này áp dụng mô hình lý thuyết già hóa thành công tại nơi làm việc của Kooij (2015) để đánh giá ảnh hưởng của các chiến lược kép an ninh - linh hoạt việc làm tới lợi ích của lao động cao tuổi tại nơi làm việc thông qua khảo sát các doanh nghiệp ở Hà Nội, Thái Bình, và Ninh Bình. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự khác nhau về chiến lược linh hoạt giữa các ngành. Ngành vận tải và dịch vụ viễn thông ưu tiên cho sự linh hoạt trong tuyển dụng. Ngành giáo dục và y tế tập trung vào chiến lược “giảm nhẹ”, trong khi ngành cơ khí-xây dựng chưa thực sự thể hiện rõ chiến lược. Các chiến lược “linh hoạt công việc” có vai trò quan trọng nhất trong duy trì lợi ích cho lao động cao tuổi, sau đó là chiến lược “linh hoạt việc làm”, cuối cùng là chiến lược “linh hoạt thù lao”.

Từ khóa: An ninh - linh hoạt thu nhập, an ninh - linh hoạt công việc/việc làm, già hóa dân số.

Mã JEL: C3, J26, J4.

The flexicurity working arrangements and the elderly workers' well-being in the workplace: Evidence from the Northern provinces of Vietnam

Abstract:

Labor & employment policies in Vietnam have changed in the direction of adapting to the aging of the population, such as increasing the retirement age and encouraging a longer working life. This paper employs Kooij's (2015) successful aging theory at workplace model to evaluate the influence of dual flexicurity strategies on the benefits of elderly workers in the workplace through the survey of firms in Hanoi, Thai Binh, and Ninh Binh. The results show that there are differences in flexible strategies across industries. The transportation and telecommunications services industries prioritize flexibility in hiring. The education and health sectors focus on the “mitigation” strategy, while the mechanical-construction industry has not really demonstrated the strategy. The “work flexibility” strategies play the most important role in maintaining older workers' benefits, followed by “employment flexibility” strategies, and finally “remuneration flexibility” strategies.

Keywords: Income flexicurity, job/employment flexicurity, population aging.

JEL Codes: C3, J26, J4.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh thích ứng với già hóa dân số, ở Việt Nam, nghỉ hưu sớm hiện không được khuyến khích khi tuổi nghỉ hưu theo quy định dần gia tăng, cho đến năm 2028 đạt 62 tuổi đối với nam và đến năm 2035 đạt 60 tuổi đối với nữ. Do đó, cần kích hoạt các hình thức sử dụng lao động cao tuổi sao cho đảm bảo lợi ích cho cả doanh nghiệp và người lao động. Hơn nữa, để hội nhập quốc tế, thị trường lao động Việt Nam cũng có xu hướng phát triển các biện pháp cân bằng giữa an ninh và linh hoạt cho cả người sử dụng lao động và người lao động. Như vậy, bên cạnh nhu cầu mạnh mẽ về các thực hành linh hoạt việc làm trong các tổ chức, đồng thời cũng có nhu cầu mạnh mẽ không kém trong cung cấp an ninh việc làm cho người lao động, đặc biệt là các nhóm dễ bị tổn thương như lao động cao tuổi. Mục tiêu kép an ninh - linh hoạt này đã được đề cập tại một loạt hội nghị thượng đỉnh của Liên minh châu Âu (EU) trong thập kỷ 90 và đã trở thành mục tiêu chính của Chiến lược Việc làm Châu Âu từ những năm 2000 như là đối sách thích hợp cho già hóa dân số tại châu lục này (Muffels & cộng sự, 2008; Wilthagen, 2002).

Từ quan điểm tổ chức, sắp xếp công việc linh hoạt cho phép tổ chức thích ứng lực lượng lao động của mình trước những thay đổi trong môi trường công việc và thị trường lao động (Gerwin, 1993; Sanchez, 1995). Tính linh hoạt trong sắp xếp công việc của tổ chức không đi đôi với tính an toàn việc làm, và vì vậy có thể ảnh hưởng đến lợi ích của người lao động. Thực tế cho thấy tình trạng mất an toàn việc làm và thu nhập tăng lên cùng với sự gia tăng thực hành “linh hoạt” (Ozaki, 1999; Beck, 2000; Doogan, 2001; Cooper, 2008; Lambert, 2008). Như vậy, tác dụng phụ của chính sách “linh hoạt” là làm gia tăng sự mất an toàn trong công việc và kéo theo hậu quả tác động tiêu cực đến lợi ích của người lao động. Vì vậy, các thảo luận và nghiên cứu chính sách nhằm tìm ra các giải pháp nâng cao cả tính linh hoạt và tính an toàn việc làm được thúc đẩy và đã đi đến khái niệm về các chiến lược “an ninh-linh hoạt” (Flexicurity) (Sultana, 2012).

Ở châu Á, chính sách an ninh - linh hoạt chỉ có thể áp dụng tốt cho các quốc gia có tỷ lệ việc làm chính thức chiếm phần lớn trong tổng số việc làm như Hàn Quốc, Singapore và Malaysia. Ở những quốc gia đang phát triển mà phần lớn lực lượng lao động còn trong khu vực kinh tế phi chính thức như Trung Quốc, Ấn Độ và Sri Lanka là khó triển khai, tính linh hoạt đảm bảo lợi ích kinh tế cho tổ chức thì lại làm giảm tính an toàn công việc và thu nhập đối với người lao động. Điều này là do luật lao động không điều tiết được khu vực phi chính thức, thậm chí không được thực thi đầy đủ trong khu vực kinh tế chính thức (Vandenberg, 2008).

Việt Nam là một quốc gia đang phát triển, để thích ứng với già hóa dân số, chính sách việc làm quốc gia đang thúc đẩy sự nghiệp làm việc lâu dài hơn, thì việc áp dụng các chiến lược an ninh - linh hoạt đối với lao động cao tuổi là cần thiết. Mục tiêu của nghiên cứu này là tìm hiểu xem, trong khu vực chính thức, các biện pháp an ninh - linh hoạt đã được áp dụng như thế nào và có cải thiện được lợi ích cho người lao động cao tuổi hay không. Theo đó, bài viết sẽ lần lượt trả lời các câu hỏi (i) Các doanh nghiệp đã áp dụng chiến lược an ninh - linh hoạt như thế nào? (ii) Các chiến lược này đóng vai trò như thế nào đối với việc duy trì lợi ích cho người lao động cao tuổi tại nơi làm việc?

2. Cơ sở lý thuyết

Các giải pháp an ninh-linh hoạt việc làm đối với lao động cao tuổi

“An ninh-Linh hoạt” là thuật ngữ ghép từ hai thuật ngữ đơn “an ninh” và “linh hoạt”, được dùng để chỉ “hệ thống chính sách nhằm cải thiện tính linh hoạt của thị trường lao động và nội bộ tổ chức trong công việc và quan hệ lao động, đồng thời cải thiện tính an ninh việc làm và an sinh xã hội đối với người lao động, đặc biệt là các nhóm yếu thế trong và ngoài thị trường lao động” (Wilthagen & Rogowski, 2002, 250).

Theo Sultana (2012), việc tăng tính “linh hoạt” cho người sử dụng lao động sẽ cho phép doanh nghiệp nhanh chóng thuê hoặc sa thải nhân viên hoặc thực hiện điều chỉnh tổ chức công việc nội bộ doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu trong chu kỳ kinh doanh. Điều này tuy đem lại lợi ích kinh tế cho tổ chức, nhưng có thể làm tăng sự bất an cho người lao động. Vì vậy, chính sách an ninh - linh hoạt cố gắng giảm và quản lý sự bất an đó thông qua sử dụng: (a) Các giải pháp trên thị trường: bảo hiểm thất nghiệp và cung cấp dịch vụ đào tạo, thông tin, tư vấn và dịch vụ hướng nghiệp; và (b) Các giải pháp nội bộ tổ chức: đảm bảo cho người lao động một việc làm với mức lương tối thiểu và mức sống có thể chấp nhận được. Điều này có nghĩa các chính sách an ninh - linh hoạt sẽ đảm bảo an ninh việc làm chứ không phải an ninh công việc đối với người lao động.

Về phía doanh nghiệp, một số lựa chọn chính sách “linh hoạt” bao gồm: (a) tính linh hoạt liên quan đến tuyển dụng và sa thải; (b) tính linh hoạt liên quan đến bố trí thời gian làm việc; (c) tính linh hoạt trong bố trí/

sắp xếp công việc, nhiệm vụ; (d) tính linh hoạt liên quan đến trả thù lao (Tros, 2010). Nhưng việc tăng tính linh hoạt bảo đảm quyền lợi cho người sử dụng lao động có thể lại làm tăng sự bất an cho người lao động. Vì vậy, chính sách “linh hoạt” cần kết hợp với đảm bảo “an ninh” việc làm cho lao động cao tuổi tại nơi làm việc, trong đó gồm 4 loại an toàn như: (a) an toàn thu nhập; (b) an toàn việc làm; (c) an toàn công việc; (d) an toàn kết hợp liên quan đến sự cân bằng tốt giữa công việc và cuộc sống.

Để kết hợp cả tính linh hoạt và an ninh, đồng nghĩa với việc đảm bảo lợi ích của cả người sử dụng lao động và người lao động cao tuổi, một số giải pháp có khả năng áp dụng tại các tổ chức/doanh nghiệp bao gồm: Chính sách tuyển dụng riêng, nghỉ hưu từng phần; Giảm giờ làm việc; Công việc bán thời gian; Giờ làm việc linh hoạt; Giảm bớt các điều kiện làm việc; Chuyển đổi nhiệm vụ; Đào tạo lại; Trả lương linh hoạt; Luân chuyển nội bộ; Thôi giữ chức vị cao trong tổ chức (Tros, 2010; Muffels & cộng sự, 2008). Kozica & Kaiser (2012) cũng đã đề xuất phân loại các giải pháp linh hoạt này theo ba nhóm: (i) *Linh hoạt công việc* (Functional flexibility) là đề cập đến khả năng của nhân viên để thích ứng với các tình huống thay đổi như cho phép nhân viên có thể đảm nhận nhiệm vụ ở những vị trí khác nhau; (ii) *Linh hoạt việc làm* (Numerical flexibility) đề cập đến việc linh hoạt điều chỉnh quy mô, cơ cấu nhân lực tổ chức thông qua các hình thức hợp đồng lao động khác nhau; (iii) *Linh hoạt thù lao* (Financial flexibility) là tập trung vào hiệu quả chi phí lao động của tổ chức thông qua các hình thức trả lương dựa trên đánh giá hiệu suất thay cho lương cố định.

Lợi ích của lao động cao tuổi tại nơi làm việc

Lợi ích của người cao tuổi tại nơi làm việc có thể được tiếp cận với nhiều cách khác nhau. Lợi ích của người lao động trong bối cảnh các chính sách “linh hoạt” một phần chính là tính an ninh: an ninh thu nhập; an ninh việc làm nhằm hạn chế người sử dụng lao động tùy tiện sa thải người lao động; và an ninh công việc nhằm đảm bảo cơ hội việc làm thỏa đáng; và an ninh kết hợp liên quan đến sự cân bằng tốt giữa công việc và cuộc sống (Tros, 2010).

Theo một cách tiếp cận khác, chủ nghĩa khoái lạc (hedonism) trong khi theo đuổi niềm vui, sự hài lòng, thì lợi ích (phúc lợi) đối với lao động cao tuổi, bao gồm những cảm nhận hài lòng của người lao động về cả Công việc, Thu nhập, và Sức khỏe trong bối cảnh tại nơi làm việc (World Health Organization - WHO, 2004).

Tương tự, theo mô hình lý thuyết già hóa thành công tại nơi làm việc của Kooij (2015), nhân viên được cho là già hóa thành công trong sự nghiệp nếu họ duy trì được sức khỏe, động lực làm việc, năng lực làm việc của họ trong hiện tại và tương lai. Như vậy, các tiêu chí đánh giá già hóa thành công tại nơi làm việc đã phản ánh đầy đủ các lợi ích của lao động cao tuổi.

Lý thuyết cơ sở đánh giá ảnh hưởng của các chiến lược an ninh - linh hoạt tới lợi ích của lao động cao tuổi tại nơi làm việc

Mô hình già hóa thành công tại nơi làm việc (Freund, 2008; Kooij, 2015) xem sự già hóa thành công trong cuộc đời lao động từ quan điểm “bền vững”, ngụ ý rằng quản lý hiệu quả, tức là bảo tồn và tái tạo các nguồn lực hiện tại và tương lai là rất quan trọng. Để quản lý hiệu quả các nguồn lực của họ, người lao động cần thích ứng với công việc hiện tại và tương lai. Điều này có nghĩa là họ nên sử dụng tối ưu các điểm mạnh và khả năng hiện tại mà không làm cạn kiệt, và phát triển được các kỹ năng và khả năng cần thiết cho yêu cầu công việc trong tương lai. Do đó, nhân viên có thể duy trì sức khỏe, động lực và khả năng làm việc của họ, tức là già hóa thành công tại nơi làm việc.

Dựa trên nguyên tắc khác, “bảo toàn khác biệt”, Zacher (2015) cũng đề xuất rằng quá trình già hóa thành công tại nơi làm việc có tác động tương tác giữa tuổi tác và các nguồn lực cá nhân và/hoặc các yếu tố bối cảnh (đặc điểm công việc), các nhóm yếu tố này giải thích được sự khác biệt về kết quả công việc của lao động cao tuổi so với những lao động trẻ hơn. Lao động lớn tuổi có mức độ hài lòng và gắn bó với công việc mà cao hơn so với lao động trẻ có thể được cho là thành công về nghề nghiệp.

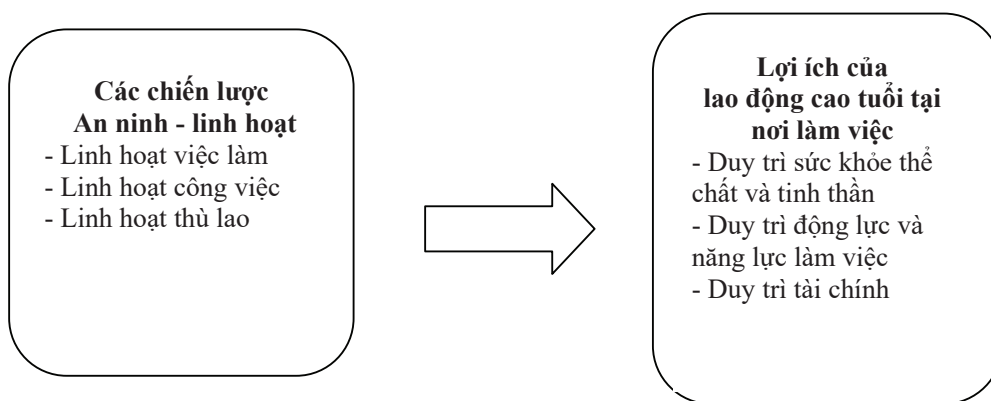
Với chiến lược linh hoạt, người sử dụng lao động có thể dễ dàng duy trì quan hệ việc làm ổn định và giữ chân những nhân viên lớn tuổi trung thành, có năng lực và năng suất cao (Auer, 2007). Vì vậy, có thể cho rằng chiến lược linh hoạt khiến cơ hội có việc làm sẽ dễ dàng hơn đối với lao động cao tuổi. Về phía những nhân viên cao tuổi, các chiến lược linh hoạt có thể giúp họ điều chỉnh cuộc sống - công việc của mình theo sở thích, sức khỏe cá nhân, họ cần có những cách tổ chức công việc và quan hệ lao động linh hoạt hơn (Wilthagen & Tros, 2004). Chế độ hưu trí từng phần hỗ trợ sự linh hoạt của tổ chức, đồng thời cho phép

người cao tuổi cân bằng công việc và cuộc sống tốt hơn và làm việc lâu dài hơn (Graham, 2014). Sự linh hoạt trong tổ chức công việc đem lại ý nghĩa và lợi ích đối với nhân viên, tạo thêm cơ hội việc làm, cùng với giờ làm việc linh hoạt phù hợp, có thời gian nghỉ ngơi hoặc giải trí; vì vậy khiến lao động cao tuổi hài lòng hơn trong công việc và giữ cân bằng giữa công việc và gia đình, cũng như mở rộng không gian để phát triển và hoàn thiện bản thân (Sultana, 2012).

Cũng có cơ sở để tin rằng các chiến lược linh hoạt như vậy đi kèm theo tính an ninh việc làm, nhưng đã phải đánh đổi với an ninh thu nhập do việc hoãn nhận lương hưu của lao động cao tuổi. Đồng thời, giảm tính an ninh công việc và thu nhập thông qua chấp nhận làm công việc với mức thu nhập thấp hơn, mức trách nhiệm và mức độ phức tạp giảm bớt (Sultana, 2012). Tuy nhiên, vì động cơ đầu tư đào tạo cho nhóm lao động cao tuổi là thấp, họ lại khá khó thích nghi với công nghệ mới, kinh nghiệm làm việc của họ thường chuyên biệt, trong lĩnh vực hẹp, các chiến lược linh hoạt công việc có thể khó phát huy hiệu quả (Warr & Pennington, 1993; Remery & cộng sự, 2003).

Trong bối cảnh phân tích trên thì mô hình lý thuyết già hóa thành công tại nơi làm việc của Kooij (2015) khá phù hợp trong giải thích ảnh hưởng tiềm năng của các chiến lược “linh hoạt” trong tổ chức tới lợi ích của lao động cao tuổi. Khung phân tích được biểu diễn trong Hình 1.

Hình 1: Khung phân tích ảnh hưởng của các chiến lược an ninh-linh hoạt tới lợi ích của lao động cao tuổi tại nơi làm việc



Đặt trong khuôn khổ của mô hình già hóa thành công tại nơi làm việc, các chiến lược linh hoạt sẽ tạo điều kiện để quản lý hiệu quả các tài nguyên, bảo tồn và tái tạo các nguồn lực cho lao động cao tuổi khi cung cấp cho họ cơ hội việc làm phù hợp, với một mức thù lao nhất định, tạo điều kiện cho họ thích ứng với công việc. Dưới tác động của các chiến lược này, nếu lao động cao tuổi duy trì được sức khỏe, động lực và năng lực làm việc của họ, thì có nghĩa họ đã già hóa thành công tại nơi làm việc. Vì vậy, chúng tôi sẽ kiểm định giả thuyết: *Các chiến lược linh hoạt có ảnh hưởng tích cực, làm gia tăng lợi ích của lao động cao tuổi tại nơi làm việc.*

3. Phương pháp nghiên cứu

Các thảo luận nhóm với bảng hỏi phi cấu trúc được sử dụng để thu thập thông tin đánh giá về chính sách đối với lao động cao tuổi tại nơi làm việc của các cán bộ nhân sự tại 39 doanh nghiệp được chọn ở Hà Nội, Thái Bình, Ninh Bình. Đồng thời, khảo sát bằng bảng hỏi với 428 người lao động cao tuổi. Tại mỗi tỉnh, mẫu các doanh nghiệp được chọn theo ba lĩnh vực sử dụng lao động cao tuổi khá phổ biến, với quy mô trong khoảng 50-200 lao động, gồm: (a) công nghiệp cơ khí và xây dựng; (b) dịch vụ vận tải và viễn thông; (c) giáo dục và y tế. Cơ cấu mẫu khảo sát được trình bày trong Bảng 1, với số tổng số 428 lao động cao tuổi tại 39 doanh nghiệp được ghi trong bảng là 428 (39).

Để kiểm tra các giải pháp linh hoạt được áp dụng như thế nào tại tổ chức, chúng tôi tiến hành phỏng vấn các cán bộ quản lý nhân lực về ba nhóm chính sách được thiết kế dựa trên ý tưởng của Kozica & Kaiser (2012), nhưng được bổ sung phù hợp với thực tế tại Việt Nam. Thông qua câu hỏi: “tại doanh nghiệp có những thực hành khác nhau nào để thay thế cho việc nghỉ hưu sớm đối với lao động cao tuổi?”, chúng tôi xác định được mức độ áp dụng, lý do và mức độ khả thi khi áp dụng đối với 3 nhóm chính sách sau:

- Linh hoạt việc làm: bao gồm các chiến lược như tuyển dụng, sa thải riêng (đa dạng các hình thức hợp đồng: hợp đồng có thời hạn cố định, việc làm tạm thời, làm việc bán thời gian, làm việc theo yêu cầu, ...).

Bảng 1: Cơ cấu mẫu khảo sát

Theo doanh nghiệp					
	Tổng số	Giáo dục và Y tế	Công nghiệp cơ khí và Xây dựng	Dịch vụ Vận tải và Viễn thông	
Hà Nội	169 (15)	58 (5)	55 (5)	56 (5)	
Thái Bình	143 (12)	52 (4)	46 (4)	45 (4)	
Ninh Bình	116 (12)	46 (4)	33 (4)	37 (4)	
Tổng số	428 (39)	156 (13)	134 (13)	138 (13)	
Theo lao động cao tuổi					
Chỉ tiêu	Số người trả lời	Tỷ lệ %	Chỉ tiêu	Số người trả lời	Tỷ lệ %
Giới tính			Đào tạo		
Nam	195	45,5	Chưa qua đào tạo	104	24,2
Nữ	233	54,5	Đã qua đào tạo	324	75,8
Tuổi			Tình trạng sức khỏe		
Dưới 60 tuổi	176	41,2	Tốt	271	63,3
60-64 tuổi	145	33,8	Không tốt	157	36,7
65+	107	25,0	Tổng số	428	100
Nơi ở					
Thành thị	285	66,7			
Nông thôn	143	33,3			

- Linh hoạt công việc: linh hoạt theo thời gian, địa điểm, khối lượng công việc; đào tạo và đào tạo lại cho lao động cao tuổi hỗ trợ thích ứng công việc; đánh giá thực hiện công việc riêng; thời gian và giờ làm việc linh hoạt; chuyển đổi nhiệm vụ phù hợp; linh hoạt về địa điểm làm việc.

- Linh hoạt về thù lao: bao gồm các thỏa thuận linh hoạt trong cơ cấu giữa mức tiền lương và các phúc lợi khác (bữa ăn trưa miễn phí, thẻ bảo hiểm y tế...), hoặc linh hoạt theo mức độ nghĩa vụ công việc hay nhiệm vụ được đảm nhận (một mức thù lao gồm lương và phúc lợi nhất định nhưng phải hoàn thành định mức công việc, so sánh với một mức lương cố định thấp; nhưng người lao động không bắt buộc hoàn thành định mức, mà sẽ hưởng thù lao theo thực tế các công việc hoàn thành).

Để tìm hiểu ảnh hưởng của các chính sách linh hoạt tới lợi ích của lao động cao tuổi ở doanh nghiệp, lao động cao tuổi được hỏi về mức độ mà họ cảm nhận liên quan đến từng thực hành linh hoạt được áp dụng. Đồng thời, cảm nhận của lao động cao tuổi về các lợi ích khi làm việc tại doanh nghiệp cũng được tìm hiểu.

Mô hình hồi quy được sử dụng để tìm hiểu ảnh hưởng đồng thời của các chiến lược linh hoạt tới lợi ích của lao động cao tuổi tại nơi làm việc sau khi đã kiểm soát các yếu tố thuộc về đặc điểm người lao động và đặc điểm tổ chức.

Phân tích nhân tố và độ tin cậy các thang đo:

+ Biến phụ thuộc - Lợi ích đối với lao động cao tuổi khi làm việc tại công ty: sử dụng thang đo trải nghiệm già hóa thành công của Taneva & Yankov (2020) có chỉnh sửa, gồm 5 mục phản ánh sự cải thiện về sức khỏe, cải thiện năng lực làm việc, cải thiện tài chính cá nhân, cải thiện các mối quan hệ trong gia đình, cải thiện các mối quan hệ với đồng nghiệp và người quản lý trực tiếp. Mỗi mục được đánh giá trên thang Likert 5 điểm, từ hoàn toàn không đồng ý (1) đến hoàn toàn đồng ý (5). Kiểm định với giá trị KMO là 0,846 và Barlett's với Sig = ,000, điều này cho thấy phân tích nhân tố là phù hợp, tất cả các mục được tải trên một nhân tố. Cronbach's Alpha = 0,724 và không tăng khi một tiêu mục bị loại.

+ Biến phụ thuộc - Các chiến lược linh hoạt được đánh giá bằng thang đo tham khảo của Taneva & Yankov (2020), có chỉnh sửa bổ sung các chiến lược do các công ty tham gia khảo sát cung cấp. Phần này có 10 mục và thang điểm trả lời Likert 5. Giá trị KMO của thang đo này là 0,760 và phép thử của Barlett cho thấy nó có ý nghĩa ($p = ,000$). Ba nhân tố đã được trích xuất, chia kết quả thành các nhóm chiến lược như linh hoạt việc làm, linh hoạt công việc và linh hoạt thù lao. Sau khi tính tổng, có thể tính được Cronbach's Alpha = 0,703; 0,715 và 0,708 tương ứng, các giá trị không tăng khi một tiêu mục bị xóa.

4. Kết quả nghiên cứu

Các chiến lược linh hoạt đối với người lao động cao tuổi tại nơi làm việc

Các doanh nghiệp tham gia khảo sát đều áp dụng ít nhất một chính sách linh hoạt đối với lao động cao tuổi. Như đã thấy trong Bảng 2, các hình thức sẵn có nhất trong các doanh nghiệp được khảo sát là những hình thức tạo ra sự linh hoạt trong việc làm (như linh hoạt trong tuyển dụng) và linh hoạt công việc (như linh hoạt về thời gian làm việc). Theo quan điểm của các cán bộ nhân sự, tính khả thi của một chính sách sắp xếp linh hoạt sẽ khác nhau giữa các ngành.

Phần tiếp theo sẽ phân tích mức độ phổ biến áp dụng các giải pháp “linh hoạt” trong các doanh nghiệp tư nhân tham gia khảo sát.

(i) Linh hoạt việc làm

Trong mẫu khảo sát, 38% công ty áp dụng chính sách hợp đồng lao động và tuyển dụng đặc biệt đối với lao động cao tuổi. Lý do quan trọng nhất để tuyển dụng lao động lớn tuổi là cho các nhiệm vụ chuyên môn, đặc biệt là trong lĩnh vực y tế và giáo dục: họ được tuyển dụng vì năng lực, kinh nghiệm và trình độ của cá nhân. Sự trung thành và cam kết của người lao động lớn tuổi với nơi làm việc cũng được ủng hộ; cán bộ nhân sự khẳng định rằng chuyên môn của người cao tuổi tốt hơn lao động trẻ và chi phí tuyển dụng của họ thấp hơn trong một số vị trí công việc đặc biệt. Các công ty được khảo sát cho rằng lao động cao tuổi thường có mạng xã hội tốt giúp công việc của họ hiệu quả hơn. Các mục đích được các doanh nghiệp cho là quan trọng nhất để tuyển dụng lao động lớn tuổi là tuyển đủ số lượng nhân viên (68% tổng số người được hỏi), sau đó là làm cho công việc và điều kiện làm việc phù hợp hơn với người lao động lớn tuổi và giữ chân người lao động lớn tuổi (cả hai đều là 23%). Mục đích làm cho người lao động lớn tuổi có nhiều việc làm là ít quan trọng hơn cả (8%).

Bảng 2: Sự sẵn có thực hành linh hoạt dành cho lao động cao tuổi tại nơi làm việc

	Công nghiệp và Xây dựng		Vận tải và Viễn thông		Giáo dục và Y tế		Tổng số	
	N	%	n	%	n	%	n	%
Linh hoạt việc làm								
Tuyển dụng/sa thải riêng	1	8	9	66	5	40	15	38
Nghỉ hưu từng phần	0	0	0	0	3	24	3	8
Làm việc bán thời gian	3	24	1	8	1	8	5	13
Linh hoạt công việc								
Kế hoạch/chương trình đào tạo phù hợp	1	8	1	8	7	56	9	23
Linh hoạt nơi làm việc	2	16	2	16	10	80	14	37
Linh hoạt giờ làm việc, giảm số giờ làm việc	2	16	6	46	1	8	9	23
Các nhiệm vụ phù hợp, giảm bớt khối lượng công việc	1	8	2	16	6	48	9	23
Phương pháp đánh giá thực hiện công việc phù hợp	1	8	3	24	6	45	11	26
Linh hoạt thù lao								
Trả lương và các khoản phúc lợi có cơ cấu linh hoạt	1	8	3	24	4	32	8	21
Mức thù lao linh hoạt gắn với các mức nghĩa vụ trong công việc	0	0	0	0	3	24	3	8

Dữ liệu bảng 2 cũng cho thấy việc hỗ trợ cho chế độ hưu trí linh hoạt, nghỉ hưu từng phần không nhận được nhiều sự ủng hộ trong mẫu khảo sát (8% tổng số doanh nghiệp), chẳng hạn như chính sách chuyển đổi khỏi chức vụ cũ, nghĩa là những người lao động lớn tuổi sẵn sàng làm việc lâu hơn với mức lương thấp hơn, và công việc có ít trách nhiệm hơn, chẳng hạn thời giữ chức vụ quản lý. Nó rõ ràng không phải là một lựa chọn phổ biến ở các doanh nghiệp Việt Nam vì còn có những điều kiện ràng buộc. Chính sách này hầu hết được sử dụng trong các tổ chức giáo dục. Phần lớn các doanh nghiệp và nhân viên cao tuổi lựa chọn phương án nghỉ hưu và tiếp tục làm việc dựa trên cơ sở ký kết hợp đồng có thời hạn. Đây là hình thức tuyển dụng linh hoạt phổ biến trong lĩnh vực Giáo dục - Y tế, và Dịch vụ Vận tải - Viễn thông với tỷ lệ lần lượt là 40% và 66%. Hình thức làm việc bán thời gian được một số doanh nghiệp (13%) áp dụng theo kiểu hợp đồng làm việc theo vụ việc, dự án.

(ii) *Linh hoạt công việc*

Việc tạo ra vị trí hoặc nhiệm vụ cụ thể phù hợp người lao động lớn tuổi (giảm giờ làm) không phổ biến (chỉ có 23% các doanh nghiệp áp dụng). Nhiều hơn các doanh nghiệp chỉ tạo ra sự linh hoạt về địa điểm làm việc thuận tiện đối với lao động cao tuổi (37% số doanh nghiệp). Lĩnh vực Y tế và Giáo dục đã áp dụng các chiến lược “Linh hoạt công việc” phổ biến nhất, tỷ lệ các doanh nghiệp áp dụng các lựa chọn này nằm trong khoảng từ 45% đến 80%, trừ lựa chọn “giảm giờ làm” (chỉ 8% các doanh nghiệp trong ngành áp dụng). Trong khi đó, lĩnh vực dịch vụ Viễn thông và Vận tải lại có gần một nửa số doanh nghiệp (46%) lưu hành giải pháp “giảm giờ làm”. Chỉ có 23% các doanh nghiệp tham gia khảo sát có sẵn các chương trình hoặc thỏa thuận đào tạo lại cho lao động lớn tuổi.

(iii) *Linh hoạt thù lao*

Các doanh nghiệp cũng ít lựa chọn giải pháp thù lao linh hoạt hơn. Chỉ khoảng 21% và 8% số doanh nghiệp tương ứng sử dụng hình thức trả thù lao linh hoạt theo cơ cấu thù lao và theo mức độ nghĩa vụ công việc cho lao động cao tuổi.

Tóm lại, dữ liệu khảo sát cho thấy các doanh nghiệp trong lĩnh vực Giáo dục và Y tế áp dụng nhiều nhất các cách thức trong việc tạo điều kiện linh hoạt cho lao động cao tuổi. Lĩnh vực này cũng có xu hướng tập trung vào chiến lược “giảm nhẹ” thông qua linh hoạt công việc để duy trì nhân viên cao tuổi. Trong khi đó, lĩnh vực Vận tải và Viễn thông lại ưu tiên cho những linh hoạt trong tuyển dụng. Các chính sách quản lý nhân lực trong lĩnh vực công nghiệp cơ khí và xây dựng mang tính đa dạng nhưng đơn lẻ, chưa hình thành hệ thống sắp xếp đồng bộ.

Ảnh hưởng của các chính sách linh hoạt của tổ chức đến lợi ích của lao động cao tuổi tại nơi làm việc

Khảo sát của nhóm tác giả còn tìm hiểu cảm nhận của người lao động về mức độ các giải pháp cụ thể có thể áp dụng và ảnh hưởng tới họ. Lợi ích của người lao động cao tuổi khi tiếp tục làm việc bị ảnh hưởng bởi những lựa chọn giải pháp linh hoạt của doanh nghiệp, trong khi các yếu tố đặc điểm cá nhân và ngành/lĩnh vực được kiểm soát. Hệ số R² điều chỉnh của mô hình hồi quy bằng 0,605, phản ánh các biến độc lập giải thích 60,5% cho sự cải thiện an ninh việc làm và lợi ích của lao động cao tuổi. Mức ý nghĩa của kiểm định F của mô hình hồi quy nhỏ hơn 0,05 phản ánh mô hình phân tích hồi quy phù hợp. Mức ý nghĩa của phép kiểm định hệ số hồi quy của các biến độc lập nhỏ hơn 0,05, điều đó phản ánh hệ số hồi quy của các biến độc lập là có ý nghĩa thống kê. Giá trị VIF của các biến độc lập nhỏ hơn 10 phản ánh rằng các biến độc lập có hiện tượng đa tuyến nhưng ở mức chấp nhận được.

Trong mô hình hồi quy này, sau khi kiểm soát tác động của các yếu tố như giới tính, trình độ chuyên môn, khu vực (thành thị so với nông thôn), tình trạng sức khỏe của lao động cao tuổi, tất cả các chiến lược “linh hoạt” của doanh nghiệp đều có tác động cùng chiều tới lợi ích của lao động cao tuổi khi tiếp tục làm việc. Giải pháp “linh hoạt công việc” là biến có tác động cùng chiều mạnh nhất đến lợi ích của người lao động

Bảng 3: Kết quả ước lượng hồi quy

	Hệ số ước lượng chuẩn hóa (Standardized coefficients)
<i>Các biến phân ánh chính sách “linh hoạt”</i>	
Linh hoạt việc làm	,405***
Linh hoạt công việc	,463***
Linh hoạt thù lao	,381***
<i>Các biến kiểm soát</i>	
Giáo dục và Y tế (Ref. ngành Công nghiệp và Xây dựng)	,161*
Vận tải và Viễn thông (Ref. Công nghiệp và Xây dựng)	,102*
Đã qua đào tạo chuyên môn (Ref. Chưa qua đào tạo)	,158*
Thành thị (Ref. Nông thôn)	,164**
Nam (Ref. Nữ)	,083
R ² (điều chỉnh)	0,608
F	32,835***
Tổng số quan sát	428

Mức ý nghĩa thống kê: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

cao tuổi vì có hệ số hồi quy ước lượng cao nhất (hệ số ước lượng là 0,463, mức ý nghĩa thống kê $< 0,001$). Tiếp theo, các chiến lược linh hoạt việc làm cũng có tác động cùng chiều với lợi ích của lao động cao tuổi (hệ số ước lượng là 0,405, mức ý nghĩa thống kê $< 0,001$), và cuối cùng, linh hoạt về thù lao có mức độ ảnh hưởng nhỏ hơn (hệ số ước lượng là 0,381, mức ý nghĩa thống kê $< 0,001$). Như vậy, rõ ràng, các chiến lược linh hoạt của doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng tới mức độ cải thiện lợi ích của lao động cao tuổi khi họ tiếp tục làm việc.

5. Kết luận

Ở Việt Nam, cơ hội nghỉ hưu sớm đang giảm đi, do đó, cần kích hoạt các hình thức linh hoạt và bảo đảm việc làm cho người lao động cao tuổi. Khảo sát cho thấy rằng nhìn chung trong các doanh nghiệp được khảo sát ở ba tỉnh, những thỏa thuận cung cấp việc làm và công việc linh hoạt đều ít nhiều được áp dụng. Các doanh nghiệp tạo ra sự linh hoạt trong tuyển dụng (linh hoạt việc làm) nhiều hơn so với các doanh nghiệp tạo tính linh hoạt trong công việc hoặc tính linh hoạt về thù lao. Những chiến lược linh hoạt này cũng đồng thời giúp cải thiện lợi ích của lao động cao tuổi khi kéo dài thời gian làm việc. Kết quả khảo sát cũng cho thấy sự khác biệt lớn giữa các ngành. Nhìn vào sự sẵn có của các thỏa thuận, chúng ta thấy rằng các công ty trong lĩnh vực Vận tải và Viễn thông hỗ trợ các cách thức linh hoạt việc làm nhiều hơn các ngành khác. Các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực Y tế và Giáo dục đi theo một lộ trình xa hơn hướng tới kích hoạt, phát triển và đào tạo lại giúp lao động cao tuổi tăng khả năng chuyển dịch việc làm và làm việc hiệu quả khi được bổ trí nhiệm vụ phù hợp. Tại các nơi làm việc của Dịch vụ Viễn thông và Vận tải, có một “chiến lược giảm nhẹ” (giảm giờ làm). Các công ty xây dựng và cơ khí đường như chưa có hệ thống giải pháp linh hoạt đồng bộ đối với nhân viên cao tuổi, các giải pháp họ áp dụng còn mang tính đơn lẻ, và phân tán.

Những phát hiện này về chính sách đối với lao động cao tuổi khẳng định rằng một hệ thống đa dạng linh hoạt như trong ngành Y tế và Giáo dục là điều kiện tốt hơn để tạo ra các chiến lược linh hoạt hơn so với một hệ thống khác trong việc sử dụng hiệu quả lao động cao tuổi. Các phân tích hồi quy cũng cho thấy rằng, bên cạnh các đặc điểm cá nhân và lĩnh vực ngành đóng một vai trò trong an ninh việc làm và an ninh công việc của người lao động cao tuổi, trong đó việc phân bổ các sắp xếp linh hoạt có vai trò quan trọng nhất. Cần có những phân tích sâu hơn để giải thích tại sao mức độ giải thích của những đặc điểm này phụ thuộc vào lĩnh vực của từng ngành, đặc điểm ngành tác động thế nào tới việc lựa chọn các giải pháp “linh hoạt” của doanh nghiệp. Mẫu khảo sát cũng cần được mở rộng để có bức tranh tổng quan hơn về các chính sách sử dụng lao động người cao tuổi ở Việt Nam hiện nay. Hơn nữa, mẫu khảo sát có thể cần được nhân rộng hoặc được kiểm tra ở các địa bàn khác, vì có thể mẫu này đã tiếp cận tới những lao động cao tuổi vốn đã có sức khỏe, có mối quan hệ tốt, và chính vì vậy họ mới có điều kiện tiếp tục kéo dài thời gian làm việc.

Tài liệu tham khảo

- Auer, P. (2007), ‘In search of optimal labour market institutions’, *Economic and Labour Market Paper 2007/3*, Economic and Labour Market Analysis Department, Geneva: ILO.
- Beck, U. (2000), *The brave new world of work*, Cambridge, UK: Polity Press.
- Cooper, M. (2008), ‘The inequality of security: Winners and losers in the risk society’, *Human Relations*, 61(9), 1229-1258.
- Doogan, K. (2001), ‘Insecurity and long-term employment’, *Work, Employment & Society*, 15(3), 419-441.
- Freund, A.M. (2008), ‘Successful aging as management of resources: The role of selection, optimization, and compensation’, *Research in Human Development*, 5, 94-106.
- Gerwin, D. (1993), ‘Manufacturing flexibility: A strategic perspective’, *Management Science*, 39(4), 395-410.
- Graham, C. (2014), ‘Late-life work and well-being’, *IZA World of Labor*, 107, 1-10, doi: 10.15185/izawol.107
- Kooij, D.T.A.M. (2015), ‘Successful aging at work: the active role of employees’, *Work Aging Retirement*, 1, 309-319.
- Kozica, A. & Kaiser, S. (2012), ‘A sustainability perspective on flexible HRM: How to cope with paradoxes of contingent work’, *Management Revue, Social-economics Study*, 23(3), 239-261.
- Lambert, S.J. (2008), ‘Passing the buck: Labor flexibility practices that transfer risk onto hourly workers’, *Human Relations*, 61(9), 1203-1227.

-
- Muffels, R., Chung, H., Fouarge, D., Klammer, U., Luijkx, R., Manzoni, A., Thiel, A. & Wilthagen, T. (2008), *Flexibility and security over the life course*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Ozaki, M. (1999), *Negotiating flexibility. The role of the sociale partners and the State*, International Labour Office, Geneva.
- Remery, C., Henkens, K., Schippers, J. & Ekamper, P. (2003), 'Managing an ageing workforce and a tight labour market: Views held by Dutch employers', *Population Research and Policy Review*, 22(1), 21-40.
- Sanchez, R. (1995), 'Strategic flexibility in product competition', *Strategic Management Journal*, 16, 135-159.
- Sultana, R.G. (2012), 'Flexicurity: Implications for lifelong career guidance', *ELGPN Concept Note No. 1*, The European Lifelong Guidance Policy Network.
- Taneva, S.L. & Yankov, G.P. (2020), 'A new perspective to measuring employee growth: Developing a successful aging at work scale', *Personnel Assessment and Decisions*, 6(1), 48-62.
- Tros, F. (2010), 'Flexibility and security for older workers: HRM-arrangements in four European countries', in *Working and ageing: Emerging theories and empirical perspectives*, CEDEFOP/ Publication Office of the European Union (Ed.), Luxembourg: Publications Office of the European Union, 132-165.
- Vandenberg, P. (2008), 'Is Asia adopting flexicurity? A survey of employment policies in six countries', *Economic and Labour Market Paper 2008/4*, Economic and Labour Market Analysis Department, Geneva.
- Warr, P. & Pennington, J. (1993), 'Views about age discrimination and older workers', in *Age and employment: policies, attitudes, and practice*, Taylor, P.E. & Walker, A. (Eds.), London: Institute of Personnel Management.
- Wilthagen, T. (2002), 'Managing social risks with transitional labour markets', in *Labour Markets, Gender and Institutional Change*, Mosley, H. & O'Reilly, J. (Eds.), Cheltenham: Edward Elgar, 264-289.
- Wilthagen, T. & Rogowski, R. (2002), 'Legal regulation of transitional labour markets', in *The Dynamics of Full Employment: Social Integration through Transitional Labour Markets*, Schmid, G. & Gazier, B. (Eds.), Cheltenham: Edward Elgar, 233-273.
- Wilthagen, T. & Tros, F. (2004), 'The concept of 'flexicurity': A new approach to regulating employment and labour markets', *European Review of Labour and Research*, 10(2), 166-186.
- World Health Organization (2004), *Promoting Mental Health: Concepts, Emerging Evidence, Practice (Summary Report)*, Geneva.
- Zacher, H. (2015), 'Successful aging at work', *Work, Aging and Retirement*, 1, 4-25.