

NGHỆ THUẬT GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN

“Nhân viên của chúng tôi là tài sản quan trọng nhất!” – Chúng ta rất hay nghe thấy câu nói này. Tuy nhiên, khi thấy cách các nhân viên được đối xử, thẩm quyền mà họ được trao hay mức độ tin cậy trong tổ chức, bạn sẽ nhận ra rằng đó mãi chỉ là một câu nói lý thuyết tuyệt vời được treo tại nhiều công ty.

Các con số được đưa ra trong báo cáo của Life Work Solutions, nhà cung cấp dịch vụ tư vấn và giữ chân nhân viên:

50% số người được tuyển dụng vào một tổ chức sẽ rời đi trong vòng 2 năm.

25% nhân viên mới sẽ rời đi trong vòng 6 tháng.

70% các tổ chức báo cáo gặp khó khăn trong việc thay thế nhân viên.

50% các tổ chức gặp vấn đề thường xuyên với việc giữ chân nhân viên.



Trong thời đại số ngày nay, với sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường lao động, nếu các nhà quản lý và doanh nghiệp còn chưa giải quyết được bài toán thu hút và giữ chân nhân viên tài năng, chắc chắn họ sẽ nếm trải quả đắng trong tương lai không xa. Để giải được bài toán này, đồng thời biến nó thành lợi thế khai mở tiềm năng thu hút nhân sự, doanh nghiệp buộc phải tìm đến một giải pháp dứt điểm. Đó cũng chính là những gì mà chúng tôi muốn gửi gắm tới bạn trong tài liệu này.

1. Tại sao doanh nghiệp cần tìm cách giữ chân nhân viên?

1.1 Vì con người là yếu tố vận hành doanh nghiệp của bạn

Để thành công trong kinh doanh bạn cần rất nhiều yếu tố: một chiến lược marketing hợp lý, những sản phẩm và dịch vụ tuyệt vời, các quy trình vận hành hiệu quả,... Nhưng không phải nhà lãnh đạo nào cũng nhận thức được phần quan trọng nhất là những con người trong doanh nghiệp – chính yếu tố đó sẽ thiết kế và thực hiện các chiến lược, kế hoạch hay hệ thống quy trình hoàn hảo để đưa doanh nghiệp của bạn tới thành công.

Mặc dù việc tự động hóa, sử dụng các hệ thống điều khiển giúp giảm thiểu sự can thiệp của con người, rất hữu ích trong nhiều trường hợp, nhưng nó cũng không thể thay thế các tương tác của con người.

1.2 Cạnh tranh lao động

Với thị trường lao động rộng mở như hiện tại, không khó gì cho một nhân viên có khả năng tìm được bến đỗ với những đãi ngộ phù hợp với nhu cầu dựa trên năng lực của họ. Nhân tài chất lượng là yếu tố quan trọng đối với thành công kinh doanh. Khi có nguồn nhân lực chất

lượng, bạn sẽ tạo ra các sản phẩm và dịch vụ tốt hơn, tiếp thị và bán chúng hiệu quả hơn so với đối thủ khi họ sở hữu nhóm nhân sự yếu hơn.

Cạnh tranh trong một ngành diễn ra ở mọi cấp độ doanh nghiệp. Nếu bạn không giữ được những nhân viên giỏi nhất của mình, rất có khả năng các đối thủ của bạn sẽ có thể thuê họ. Giống như bạn bảo vệ mạnh mẽ các bí mật thương mại và tài sản trí tuệ của mình khỏi các đối thủ cạnh tranh, bạn cũng nên làm như vậy khi nói đến nhân viên của mình.

1.3 “Giá” của một nhân viên

Liệu có thể tính ra giá trị cụ thể của một nhân viên dưới góc độ tài chính được không? Hoàn toàn có thể!

Trước hết, mất một nhân viên đồng nghĩa với việc doanh nghiệp sẽ mất những chi phí gì?

- Chi phí tuyển dụng: quảng cáo, phỏng vấn, sàng lọc và tuyển chọn.
- Chi phí đào tạo một người mới: đào tạo và quản lý.
- Mất năng suất: một nhân viên mới mất từ 1-2 năm để đạt được năng suất của một người hiện có.
- Chi phí xử lý các vấn đề trong khi làm việc hay dịch vụ khách hàng. Ví dụ, nhân viên mới mất nhiều thời gian hơn do thường chưa chuyên nghiệp trong việc giải quyết vấn đề.
- Tác động văn hóa: bất cứ khi nào ai đó rời đi, những người khác sẽ hoang mang và sợ hãi, nhất là với nhóm thân thiết.

Chi phí để thay thế một nhân viên là bao nhiêu?

Theo nghiên cứu của Hiệp hội Quản lý nguồn nhân lực, chi phí trung bình để thay thế một nhân viên cũ khi họ rời đi là 6-9 tháng tiền lương.

Còn theo nghiên cứu của CAP, chi phí trung bình để thay thế một nhân viên:

- 16% tiền lương hàng năm cho các công việc lương thấp (dưới 30.000 đô/năm). Ví dụ: chi phí để thay thế một nhân viên bán lẻ 10\$/ giờ sẽ là 3,328\$.
- 20% tiền lương hàng năm cho các vị trí tầm trung (30.000 đến 50.000 đô/năm). Ví dụ: chi phí để thay thế người quản lý \$40.000 sẽ là \$8.000.
- 213% tiền lương hàng năm cho các vị trí điều hành có trình độ học vấn cao. Ví dụ: chi phí để thay thế một CEO 100 nghìn đô la là 213.000 đô la.

2. Vì sao nhân viên của bạn nghỉ việc?

Trước tiên, hãy nghĩ lại xem nhân viên của bạn nghỉ việc theo kiểu nào trong 7 kiểu dưới đây:

- Grateful goodbye - Kiểu êm đẹp: Thể hiện sự đánh giá cao và sẵn sàng hỗ trợ khi rời đi
- In the loop - Kiểu thân tín: Thông báo, chia sẻ với người quản lý về ý định rời đi của mình
- By the book - Kiểu quy trình: Đưa ra quyết định nghỉ việc chính thức và có lời giải thích cho sự ra đi của mình

- Perfunctory - Kiểu hời hợt: Thông báo từ chức và từ chối chia sẻ lí do nghỉ việc
- Avoidant - Kiểu né tránh: Gián tiếp thông báo cho quản lý trực tiếp hoặc dùng thư nghỉ việc nói thay mình
- Bridge burning - Kiểu một đi không trở lại: Cố ý gây rối, làm nảy sinh nhiều vấn đề tiêu cực trước lúc nghỉ việc
- Impulsive quitting - Kiểu bốc đồng: Ra đi bất ngờ không báo cho ai

Mỗi kiểu nghỉ việc sẽ phản ánh cách mà nhân viên đó được công ty đối xử như thế nào trong thời gian làm việc. Có nghĩa là, nếu nhiều nhân viên thôi việc bằng cách thông báo hợp tình hợp lý và đồng thời bày tỏ lòng biết ơn thì doanh nghiệp này đang sở hữu một môi trường và văn hóa tốt để làm việc. Mặt khác, nếu các nhân viên có xu hướng rút lui càng sớm càng tốt hoặc thể hiện thái độ tiêu cực, các nhà lãnh đạo cần xem đây là một tín hiệu để điều tra nguyên nhân của những “ca thôi việc” này.

Nguyên nhân nhân viên nghỉ việc: Có phải tất cả đều là về câu chuyện đồng tiền?

70% các nhà quản lý nghĩ rằng nhân viên nghỉ việc chủ yếu vì lý do liên quan đến lương

Người trẻ nói chung, và thế hệ Millennials nói riêng, đang có ngày càng nhiều lí do để từ bỏ công việc hiện tại của mình hơn bao giờ hết. Khi một nhân viên nghỉ việc, không chỉ công ty mà các nhà quản lý trực tiếp cũng chịu nhiều ảnh hưởng về chất lượng công việc lẫn cảm xúc cá nhân. Tuy nhiên, một sai sót thường thấy đó là các nhà quản lý và chuyên gia nhân sự dường như quá bận rộn trong việc giải quyết bề nổi và kiểm soát những mất mát này, đến nỗi chẳng còn thời gian ngồi lại, thực sự hiểu được lí do vì đâu nhân viên của mình quyết định rời đi và đưa ra hướng khắc phục triệt để.

Có 8 nguyên nhân chính dẫn đến việc một người nhân viên muốn rời bỏ doanh nghiệp của mình:

a. Lợi ích

Một cuộc khảo sát gần đây của Glassdoor về những người tuyển dụng, nhân sự và quản lý tuyển dụng cho thấy đối với 45% nhân viên nghỉ việc, lý do hàng đầu là tiền lương. Lý do này được theo sau bởi các cơ hội thăng tiến nghề nghiệp, lợi ích tốt hơn và vị trí.

Sự ổn định tài chính thúc đẩy họ ở lại làm việc. Tuy nhiên, 56% nhân viên nói rằng các mối quan tâm về chăm sóc sức khỏe và bảo hiểm giữ họ trong công việc của họ.. Những gì bạn cung cấp cho nhân viên của bạn trong lĩnh vực này phải tương đương với các doanh nghiệp khác trong ngành của bạn trong khu vực của bạn.

b. Mất niềm tin vào các sếp

Theo như chia sẻ của hầu hết nhân viên thì quyết định ra đi hay ở lại của họ phụ thuộc rất nhiều vào người quản lý trực tiếp. Bạn có phải là người sếp bất tài, mối quan hệ giữa bạn và nhân viên không thân thiết, bạn chỉ quan tâm đến hiệu quả công việc mà bỏ mặc cảm xúc của nhân viên... tất cả đều là những nguyên nhân thúc đẩy nhân viên rơi vào trạng thái chán nản, sau đó là hành động nộp đơn xin thôi việc.

Chứng kiến cấp trên lật lọng, không giữ lời hứa là điều khiến cho tất cả nhân viên cảm thấy mất niềm tin và mất dần sự tôn trọng. Bạn cam kết với nhân viên rằng nếu đạt kết quả tốt trong công việc, họ sẽ được thưởng nhưng rồi bạn làm lơ và cho qua chuyện. Nếu bạn đã lãng quên lời hứa thì không có lý do gì mà nhân viên phải giữ lời hứa trung thành với công ty, nghỉ việc là điều tất yếu.

c. Không phù hợp với công việc

Không phải ai cũng biết mình muốn gì và thích hợp làm gì. Không phải ai cũng thích sự ổn định, không áp lực, không thử thách. Thế nên mới có tình trạng nhân sự sau khi vào làm ở công ty một thời gian liền đệ đơn xin nghỉ việc. Đối với những nhân viên này, việc được thử thách bản thân ở nhiều lĩnh vực là yếu tố đi đầu để họ tìm kiếm cho mình những môi trường làm việc mới. Chính vì vậy họ thường có thói quen nhảy việc để được trải nghiệm ở nhiều môi trường và nhiều công việc khác nhau. Thêm nữa, đối với người trẻ hiện nay, thật khó để họ gắn bó với một công việc lặp đi lặp lại mỗi ngày.

d. Không được đào tạo cơ bản

Một nghiên cứu gần đây của WorkTrends đã tiết lộ những nguyên nhân khiến nhân viên nghỉ việc ngay khi mới bắt đầu liên quan đến định hướng nghề nghiệp:

- Nhân viên cảm thấy rằng lộ trình đào tạo và phát triển nghề nghiệp là quan trọng nhất khi bắt đầu một công việc.
- 2 trong 5 nhân viên không được đào tạo cơ bản khi bắt đầu một vị trí mới.
- Nhân viên mới cảm thấy rằng nếu không có cơ hội hoàn thành mục tiêu nghề nghiệp tại nơi làm việc mới, họ có khả năng rời đi gấp 12 lần.

e. Ít cơ hội phát triển và thăng tiến

Nhân viên không phải ai đi làm cũng vì tiền, nhất là những nhân viên giỏi và có đam mê với nghề. Họ luôn mong muốn có được một lộ trình thăng tiến cụ thể và cơ hội phát triển năng lực cá nhân mỗi ngày. Và vì thế việc dậm chân tại chỗ là một bước lùi khá lớn trong sự nghiệp của họ.

f. Không được sắp công nhận

Không nhận ra thành tựu cá nhân là nguyên nhân khiến cho nhân sự mất đi động lực phấn đấu. Thường các nhà quản lý sẽ kiểm soát sự thành công của một dự án, theo dõi tiến độ cũng như hiệu quả mà bỏ quên việc đánh giá sự đóng góp của các thành viên. Do đó, cuối tháng, cuối kỳ cuối năm sẽ thiếu đi những phần thưởng nho nhỏ để khích lệ tinh thần những cá nhân hoạt động tích cực.

g. Công việc hoặc nơi làm việc không như mong đợi

Môi trường làm việc: Không gian làm việc chật hẹp; Đề xuất của nhân viên bị bác bỏ và không được tôn trọng; Quản lý vi mô khiến nhân viên không được nắm quyền tự chủ; Sếp đòi hỏi quá nhiều ở nhân viên; Đồng nghiệp kết bè phái,... Tất cả đều là các loại văn hóa độc hại len lỏi trong công ty khiến cho những nhân viên quá áp lực tinh thần, choáng ngợp và nhanh chóng bỏ.

Công việc không giống như những gì thông nhất; Đây là do sự không trung thực khi mô tả về những trách nhiệm hàng ngày của vị trí đang tuyển dụng. Họ luôn biến đổi tên công việc nghe sao cho hấp dẫn hơn để đánh lừa người đọc, hoặc giấu biến đi những phần công việc nghe có vẻ không hay ho như yêu cầu đi lại nhiều, làm ca đêm hoặc cuối tuần,...

h. Căng thẳng do làm việc quá sức và mất cân bằng công việc/cuộc sống

Một nhân viên dù có tài giỏi đến đâu nhưng nếu bị giao quá nhiều việc sẽ dễ “ngộ độc” vì quá tải và tìm lối thoát ở một nơi chốn khác. Tuy nhiên, đáng buồn là có khá ít các nhà quản lý nhận ra điều đó.

Để công việc được tiến hành nhanh chóng và hiệu quả, bạn thường đùn đẩy cho nhân viên giỏi giải quyết tất cả những nhiệm vụ khó khăn, khiến họ ngập đầu với mớ giấy tờ, con chữ trong khi những nhân viên yếu kém hơn lại thành thơi với vài ba công việc dễ dàng. Thời gian đầu, có thể nhân viên sẽ cảm thấy tự hào vì được bạn tin tưởng nhưng về lâu về dài, chúng sẽ được thay thế bằng cảm xúc tiêu cực, họ sẽ nghĩ rằng bạn không ưa gì họ và đang tìm cách “trừng phạt” họ.

3. Dấu hiệu nhận biết nhân viên của bạn sắp nghỉ việc

Việc nhận ra những dấu hiệu này có thể giúp nhà quản lý can thiệp tình hình kịp thời trước khi quá muộn nếu như bạn thực sự muốn giữ chân nhân viên này:

- Ngoại hình khác thường: Thông thường, một dấu hiệu rõ ràng là bỗng nhiên có một ngày họ thay đổi bề ngoài – cắt tóc, mặc những bộ đồ mới, trang phục khác ngày thường và sành điệu, trang điểm,... - những điểm nhấn cho thấy rằng họ đang cố gắng gây ấn tượng với ai đó trong một cuộc phỏng vấn.
- Vẫn ngoại hình - nhưng là bớt chăm chút hơn: Có vẻ ngược với điều thứ nhất nhỉ? Dấu hiệu này thường bị bỏ qua bởi người quản lý. Nếu một nhân viên trở nên chán nản trong công việc và cảm thấy bị bỏ rơi, ngoại hình của họ sẽ phần nào phản ánh điều đó. Họ không còn tinh thần để chải chuốt bề ngoài. Việc bắt đầu ăn mặc bớt nghiêm chỉnh thể hiện rằng người đó đã ngừng quan tâm và đang từ bỏ.
- Tần suất vắng mặt ngày càng nhiều: Nếu xuất hiện tình trạng thường xuyên vi phạm quy định, xin nghỉ việc bất thường và đi làm muộn thì đó có thể là dấu hiệu của việc họ đã chán ngấy việc hàng ngày phải đến công ty làm việc. Ngoài ra, họ thường cố kéo dài thời gian giải lao, hay xin phép ra ngoài trong giờ làm. Có thể đó là lúc họ đi phỏng vấn ở một công ty khác hoặc gặp gỡ nhà tuyển dụng mà bạn không hề biết.
- Tương tác bị giảm sút: Nhân viên của bạn từng là một ngôi sao, bỗng dưng trở nên dè dặt hơn, bớt tích cực tham gia vào các hoạt động tập thể, rút lui khỏi các cuộc trò chuyện, đặc biệt là không muốn nhận nhiệm vụ mới,... Tất cả đều là dấu hiệu thể hiện sự giảm sút tinh thần ở công ty.
- Hành động lén lút, tội lỗi: Người đó thỉnh thoảng lại nhìn lén xem bạn có đang quan sát họ không, có thể tránh giao tiếp bằng mắt, cố tình tránh mọi tiếp xúc với bạn, hay giải thích quá mức về việc họ làm, thậm chí sẽ làm việc chăm chỉ hơn và cố kể về tất cả những nỗ lực và thành tích của mình. Tất cả bởi vì cảm thấy tội tệt về việc đang tìm kiếm một công việc mới sau lưng bạn.
- Thường xuyên truy cập các trang tìm việc: Dấu hiệu rõ ràng nhất là khi nhân viên của bạn thường xuyên tìm kiếm thông tin trên các trang, điều này đồng nghĩa với việc họ muốn nhanh chóng tìm kiếm công việc thay thế để tránh lãng phí thời gian vô ích. Bạn

có thể nhận ra điều này thông qua xu hướng tham gia các group, fanpage, LinkedIn hay chia sẻ trên Facebook.

- Tâm trạng thay đổi thất thường: Tương tác của họ với đồng nghiệp rất vụng về và căng thẳng. Họ thô lỗ với khách hàng, bắt đầu phàn nàn về mọi thứ, không đóng góp bất kỳ ý tưởng mới nào và chỉ trích mọi thứ những người khác làm và nói. Họ cãi nhau với đồng nghiệp, đảo mắt trong các cuộc họp, lảm bảm nhỏ,.. Có vẻ như họ chỉ đang tìm kiếm một cuộc chiến hoặc một cái cớ để xông ra ngoài.
- Tận dụng mọi phúc lợi của công ty: Chắc chắn một nhân viên trước khi nghỉ việc sẽ cố gắng sử dụng hết mọi quyền lợi, phúc lợi của mình ở công ty cũ, ví dụ như dịch vụ y tế hay sử dụng hết ngày phép. Bởi khi bắt đầu một công việc mới đồng nghĩa là họ sẽ bắt đầu lại từ đầu, bao gồm những lợi ích đi kèm. Chính vì vậy, họ sẽ tận dụng tối đa những gì công ty cũ mang lại để sắp xếp những công việc riêng và đảm bảo quyền lợi của bản thân.
- Trốn tránh trách nhiệm: Nếu đột nhiên nhân viên của bạn trốn tránh hoặc không nhiệt tình khi được phân công những công việc trách nhiệm cao hay một dự án mới thì chắc chắn họ đang có suy nghĩ muốn thay đổi công việc. Với suy nghĩ “chẳng còn làm việc ở đây lâu nữa”, họ không muốn dính dáng đến một công việc hoặc dự án dài hạn để tránh những ràng buộc có thể có. Hơn nữa, họ sẽ nhẹ nhàng hơn trong việc bàn giao công việc cho người khác trước khi nghỉ việc.

4. Khi nhân viên giỏi xin nghỉ việc: Nên giữ chân lại hay xử lý ra sao?

Có một cốt truyện quen thuộc như thế này.

Bạn là người quản lý của một high-performing team - đội nhóm bao gồm những người tuyệt vời luôn đạt được hiệu suất cao trong công việc. Các bạn đã cùng nhau đạt được những thành tích đáng ghi nhận, và mọi thành viên đều cộng tác ăn ý, đoàn kết với nhau và gắn bó với công ty.

Bỗng một ngày, thành viên cốt lõi của nhóm thông báo sắp nghỉ việc.

Bạn có nghĩ rằng giữ chân họ là cách xử lý tốt nhất cho cả công ty, đội nhóm, công việc và cho bản thân bạn?

Một cách tự nhiên, bạn gần như ngay lập tức cố gắng tìm cách để giữ chân nhân viên giỏi đó lại. Bạn dự định thăng chức cho họ? Hoặc ít nhất là tăng lương? Hay trao cho họ thêm trách nhiệm không thể bỏ dở?

Rất tiếc, đó là cách xử lý sai lầm.

Trong trường hợp này, nhà quản lý cần thể hiện tính nhân văn và sự đồng cảm hơn với nhân viên đó. Hãy ưu tiên nhu cầu của nhân viên và để họ ra đi nếu đó là điều tốt nhất cho họ.

Đây chính là cách xử lý mang lại kết quả tích cực nhất cho cả cá nhân và công ty - theo kinh nghiệm hơn 2 thập kỷ đảm nhận vị trí Head of People Development của Dacia J. Faison Roe tại SYPartners, một công ty tư vấn lãnh đạo tại Hoa Kỳ.

Cùng suy ngẫm về câu chuyện có thực của Dacia J. Faison Roe, khi một nhân viên giỏi tên Chad xin nghỉ việc

Chad là một nhân viên dưới quyền khi chúng tôi làm việc cùng nhau tại một công ty cũ. Khi tôi đảm nhận một vị trí dẫn dắt một đội nhóm cần khơi dậy và thực hiện các ý tưởng sáng tạo, tôi biết Chad sẽ là người tài giỏi để dễ dàng hoá việc đó.

Anh ấy tài giỏi giống như một con kỳ lân, có sự pha trộn hoàn hảo giữa designer sáng tạo, developer chuyên nghiệp, người giải quyết vấn đề một cách sáng tạo, cây hài trong nhóm và là một người mà tôi có thể dựa vào để nói lên lý lẽ cá nhân của mình.

Trong 18 tháng tiếp theo, đội nhóm của chúng tôi đã làm việc cùng nhau vô cùng ăn ý. Nhưng sau đó, Chad đến gặp tôi với một tin tức đe dọa sẽ đảo lộn mọi thứ mà chúng tôi đạt được: anh ấy nhận được lời mời làm việc của một công ty khác.

Tôi có cảm giác như có một thứ gì đó đang sụp đổ. Chad là nhà lập trình viên duy nhất mà tôi có, và chúng tôi đang phải gấp rút xây dựng sản phẩm cho kịp deadline. Một người bên ngoài nhảy vào giữa chừng sẽ không thể làm nốt được: tôi chắc chắn dự án sẽ bị hoãn lại nếu không có Chad.

Nhưng Chad chắc hẳn đã tin tưởng tôi rất nhiều khi nói với tôi về ý định đó trước khi chính thức nghỉ việc. Bởi vậy, tôi thấy tôi cần phải đặt mình vào vị trí của Chad để xem xét nhu cầu của anh ấy.

Ngay khi tôi thử làm điều đó, tôi nhận ra rằng hành động nghỉ việc của anh ấy thực sự có ý nghĩa. Trong khi chúng tôi mới chỉ cùng nhau làm việc chung rất bình tĩnh, một người giỏi như Chad cần có môi trường thách thức và kỷ luật hơn để phát triển hết khả năng. Ngay từ đầu, rõ ràng công ty chúng tôi đã không thể cho Chad những thứ anh ấy cần, cả việc đàm phán chức danh và mức lương cũng là Chad miễn cưỡng chấp nhận.

Tôi đã chia sẻ chuyện này với nhóm của mình và trao đổi với các thành viên về cách họ sẽ bị ảnh hưởng bởi quyết định của Chad. Tôi cũng nhấn mạnh rằng chúng tôi sẽ xây dựng lại những định hướng mới, trong đó các cá nhân sẽ được trải nghiệm và tối ưu lại trách nhiệm của mình.

Kết quả, một vài thành viên trong nhóm đảm nhận vị trí công việc mới. Chúng tôi cũng tuyển dụng thêm cho đội nhóm các thành viên mới. Và như vậy, một chiến lược hoàn hảo được bắt đầu, chứ không phải chỉ là thay thế Chad và duy trì mọi thứ như cũ.

Và Chad của hiện tại như thế nào? Anh ấy có một công việc mới, tưởng tượng ra một tương lai mới cho chính mình. Và tôi vẫn thường xuyên liên lạc với anh ấy, để lắng nghe những lời khuyên và chia sẻ kinh nghiệm từ một nhân viên giỏi thực sự.

Vậy cụ thể, các bước xử lý khéo léo nhất khi nhân viên giỏi xin nghỉ việc là gì?

4.1 Đầu tiên, bạn nên có các cuộc trò chuyện thành thật với nhân viên

Hãy cùng nhau thành thật chia sẻ về nơi nhân viên giỏi của bạn đã chọn để tìm kiếm cơ hội mới, tập trung vào những gì nhân viên đó muốn và những gì bạn thực sự có thể kiểm soát.

Đôi khi lý do là cần một mức lương cao hơn hoặc thay đổi chức danh công việc; nên nếu bạn đáp ứng điều đó, nhân viên chắc hẳn sẽ ở lại.

Nhưng nếu động lực nghỉ việc đó nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn, việc bạn dùng lợi ích tài chính nhằm giữ người chỉ là giải pháp ngắn hạn cho một vấn đề lớn mà thôi. Sớm hay muộn bạn cũng cần bỏ tiền ra để thu hút nhân tài, tuyển dụng và onboarding lại từ đầu cho người thay thế.

Chưa kể rằng nếu nhân viên của bạn ở lại cùng mỗi bận tâm chưa được giải toả, tinh thần làm việc kém của họ sẽ ảnh hưởng xấu đến những người xung quanh.

Trong trường hợp này, tốt nhất là đáp ứng cho nguyện vọng nghỉ việc.

4.2 Thứ hai, hãy tận dụng những cơ hội mà trước nay bạn chưa hề khai phá

Có thể bạn chưa bao giờ nghĩ rằng nên nhân “cơ hội” có một nhân viên rời đi để cải cách cho toàn bộ đội nhóm. Nhưng trên thực tế, sự ra đi của nhân viên giỏi này đã tạo ra một không gian đủ rộng cho các thành viên khác trong nhóm thể hiện bản thân hơn và đóng góp nhiều quan điểm mới mẻ.

Đây cũng là một thời điểm phù hợp để bạn nhìn nhận kỹ hơn về những cá nhân tiềm năng khác, hoặc thậm chí là thúc đẩy họ hết sức bằng một định hướng nghề nghiệp mới phù hợp hơn.

4.3 Tiếp theo, hãy củng cố sức mạnh tinh thần cho đội nhóm của bạn

Chắc chắn rồi, nhân viên của bạn ít nhiều đều phát sinh suy nghĩ khi có đồng nghiệp giỏi bỗng dưng nghỉ việc.

Để trấn an tinh thần họ, bạn cần thiết phải thể hiện sự phấn khích trên chính bản thân mình, luôn khẳng định rằng đây là không phải sự sụp đổ hay diệt vong nào cả.

Trước hết, hãy thẳng thắn công nhận sự thay đổi về mặt cảm xúc và công việc thực tế của đội nhóm khi nhân viên giỏi kia nghỉ việc. Liên sau đó, hãy vẽ ra viễn cảnh tốt đẹp về các cơ hội khác đã nói ở trên. Nhiệt tình trả lời các câu hỏi (về lý do nghỉ việc, quá trình thuyết phục nhân viên đó ở lại,...) cũng là cách hiệu quả để tránh những suy diễn tiêu cực.

4.4 Cuối cùng, bạn cần khiến nhân viên cảm thấy họ có giá trị ngang bằng so với mọi người khác

Theo một nghiên cứu năm 2015 của Gallup, các nhân viên càng cảm nhận được nhiều sự quan tâm và đầu tư từ nhà quản lý, kết quả kinh doanh như năng suất, cải tiến và lợi nhuận mang lại của họ càng cao hơn.

Đó là lý do vì sao bạn luôn có thể đào tạo nội bộ (on-the-job training) nên những nhân viên giỏi mới trong đội nhóm, đồng thời khiến những người khác gắn bó hơn với công ty. Những suy nghĩ nghỉ việc sẽ được giảm thiểu khi nhân viên được bạn công nhận một giá trị nhất định.

Khi một nhân viên giỏi rời đi, đội nhóm vẫn có thể làm việc hiệu quả, thậm chí là còn tốt hơn lúc trước! Miễn là bạn khéo léo trong việc xử lý và ra quyết định. Vai trò của người quản lý chưa bao giờ bớt quan trọng - bao gồm cả việc hỗ trợ, phát triển và điều hướng con đường sự nghiệp của mỗi thành viên.

5. Giải pháp nào cho doanh nghiệp của bạn?

Với sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường lao động, nếu các nhà quản lý và doanh nghiệp còn chưa giải quyết được bài toán thu tóm và gìn giữ đội ngũ nhân viên tài năng, họ sẽ nếm trải quả đắng trong tương lai không xa.

5.1 Phân tích hiện trạng doanh nghiệp

Những số liệu nghiên cứu của HBR dưới đây sẽ là hồi chuông cảnh tỉnh đối với những nhà quản lý còn đang xem nhẹ vấn đề nhân sự của công ty mình:

- 1/4 số nhân viên tài năng đang nung nấu dự định rời bỏ công ty của bạn.
- 1/3 thì thừa nhận họ không hề tâm huyết với công việc hiện tại.
- Cứ trong 5 người thì có 1 người phàn nàn về kế hoạch của công ty đang đi ngược lại với dự định của họ.
- Và đến 4 trong số 10 người được hỏi đang mất dần niềm tin vào đồng nghiệp và cấp trên của mình.

Biết được tình hình nhân viên của mình sẽ giúp bạn nhanh chóng tìm được điểm nóng hiện tại và giải quyết sớm nhất có thể để tránh những thiệt hại không đáng có, xây dựng được một doanh nghiệp mạnh mẽ từ nền tảng nhân sự mình đang sở hữu.

Employee Turnover Rate – công cụ giúp bạn nắm bắt tình trạng nhân viên hiện tại

Chỉ số Employee Turnover Rate (ETR) - Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc - là tỉ lệ số lao động nghỉ việc trên số lao động bình quân trong một năm, quý hoặc tháng nhằm đo lường tốc độ thay đổi nhân viên.

$$\text{ETR \% (tháng)} = [L / (B + E) / 2] \times 100$$

$$\text{ETR (quý/năm) \%} = [L / (B (\text{quý/năm}) + E (\text{quý/năm})) / 2] \times 100$$

Trong đó:

- B (beginning): số nhân viên đang làm việc vào thời điểm đầu tháng
- E (end): số nhân viên đang làm việc vào thời điểm cuối tháng
- L (left): số nhân viên nghỉ việc trong tháng đó.

Vậy chỉ số ETR như thế nào thì được gọi là tốt? Điều này còn phụ thuộc rất nhiều vào ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp. Đây là danh sách chỉ số ETR trung bình của các ngành nghề được cung cấp bởi CompData Surveys. Chỉ số ETR lý tưởng thường sẽ thấp hơn mức trung bình, còn nếu ngược lại, thì bạn thực sự cần phải xem xét lại tình trạng nhân viên của mình!

5.2 Giải pháp tức thời

Thỉnh thoảng nhà quản lý sẽ phải đối mặt với những trường hợp nghỉ việc có thể gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến công ty. Đây là lúc bạn cần vận dụng kỹ năng thương lượng của

mình. Nếu một nhân viên quyết định xin nghỉ việc, tốt nhất là bạn để họ đi. Tuy nhiên nếu cảm thấy công ty không thể thiếu họ được, hãy nỗ lực hết sức để giữ họ lại.

a. Ngay lập tức, hãy tìm hiểu tại sao họ lại muốn ra đi và tìm cách thỏa thuận.

Đối với một nhân viên bạn thực sự tôn trọng và muốn giữ lại, bạn nên có các cuộc trò chuyện với họ.

Hãy cùng nhau thành thật chia sẻ về nơi nhân viên giỏi của bạn đã chọn để tìm kiếm cơ hội mới, tập trung vào những gì nhân viên đó muốn và những gì bạn thực sự có thể kiểm soát. Đôi khi lý do là cần một mức lương cao hơn hoặc thay đổi chức danh công việc; nên nếu bạn đáp ứng điều đó, nhân viên chắc hẳn sẽ ở lại.

b. “Phỏng vấn thôi việc” - Bạn đã nghe đến bao giờ chưa?

Đó chính là việc phỏng vấn và trò chuyện với một nhân viên sắp nghỉ việc để tìm ra lý do nghỉ việc của họ, đồng thời khảo sát để cải thiện doanh nghiệp hơn. Việc này thể hiện thiện chí muốn giữ nhân viên ở lại, tôn trọng và sẵn sàng mở lòng nghe ý kiến của họ để giải quyết vấn đề tồn tại cho cả 2 bên.

Một số ví dụ về câu hỏi phỏng vấn nghỉ việc:


- Hãy nêu cảm nghĩ chung của bạn khi làm việc ở đây. Nếu có thể, hãy nói cho tôi biết vì sao bạn nghỉ việc?
- Bạn cảm thấy hài lòng nhất điều gì khi làm việc ở đây?
- Nếu bạn có thể thay đổi 3 điều, đó sẽ là những điều gì?
- Bạn cảm thấy người trực tiếp quản lý hay đồng nghiệp đối xử với mình như thế nào?
- Bạn cảm thấy thành quả của mình đã được nhận ra và trân trọng ở mức nào?
- Bạn thấy mình đã được đào tạo và hỗ trợ đúng như mong muốn chưa?
- Có điều gì mà bạn ước là mình đã biết sớm hơn không?
- Bạn có nghĩ là công việc của mình cũng gắn liền với mục tiêu tương lai của mình không?
- Chúng tôi có thể làm gì để biến công ty này thành một nơi lý tưởng để làm việc?
- Có công cụ, nguồn lực, hay khóa đào tạo nào mà đáng lẽ có thể giúp bạn làm việc tốt hơn hay không?
- Liệu bạn có giới thiệu công ty của chúng tôi tới bạn bè của bạn, những người mà đang tìm việc hay không? Tại sao có hoặc tại sao không?

5.3 Giải pháp dài hạn

Trong thời đại hiện nay, phần lớn bộ phận thuộc thế hệ Millennials (sinh năm 1980 – 1995) đi làm không chỉ để kiếm tiền mà còn để thỏa mãn niềm đam mê và hướng tới sự cân bằng giữa công việc - cuộc sống. Cũng vì thế mà các nhân viên trẻ này thường trở nên “kén chọn”, không dễ dàng bán rẻ chất xám và sức lao động của mình.

Các doanh nghiệp giờ đây không thể che giấu khuyết điểm qua những chiến lược Employer Branding, hoặc qua mặt ứng viên nhờ sự tài tình của các nhà tuyển dụng lọc lõi được nữa. Chủ nghĩa tiêu dùng đang hiện hữu trong thị trường người lao động, trong đó, nhân viên thời đại mới là những nhà tiêu dùng thông thái, và doanh nghiệp cần phải làm “hài lòng” những thượng đế khó chiều này nếu muốn sở hữu sự phục vụ của họ.

Chính lúc này, doanh nghiệp cần có những giải pháp để thúc đẩy “Trải nghiệm nhân viên” nhằm tối ưu hóa những đóng góp của họ ngay từ những ngày đầu làm việc.



“80% Giám đốc điều hành đánh giá Trải nghiệm nhân viên là một yếu tố vô cùng quan trọng trong doanh nghiệp”

(Thống kê từ cuộc khảo sát các nhà lãnh đạo và quản trị nhân sự toàn cầu của Deloitte)

Trải nghiệm nhân viên tác động thế nào đến doanh nghiệp?

Nhiều số liệu chỉ ra rằng, hoạt động cải thiện Trải nghiệm nhân viên đã và đang đóng góp không nhỏ vào hiệu quả làm việc cũng như kinh tế của các doanh nghiệp.

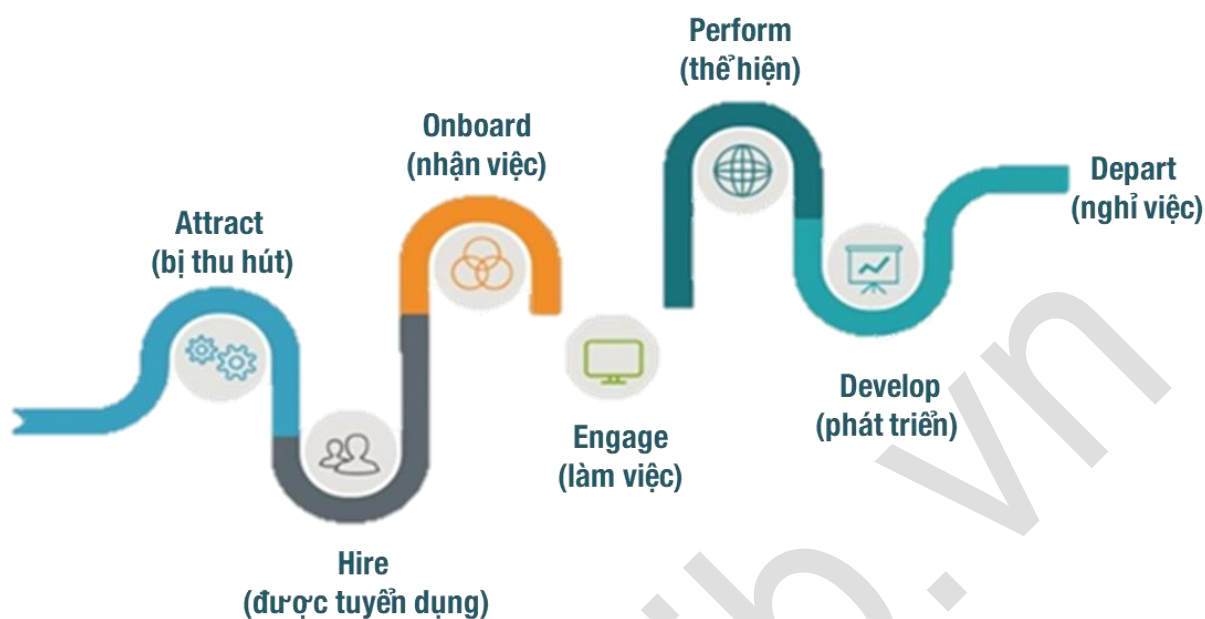
Theo nghiên cứu của Jacob Morgan, tác giả của 2 cuốn sách nổi tiếng “The Future of Work” và “The Employee Experience Advantage”, những tổ chức tập trung đầu tư mạnh tay nhất vào việc nâng cao Trải nghiệm nhân viên đã có nhiều sự thay đổi đáng kể:

- Được liệt kê nhiều hơn 11,5 lần trong danh sách những công ty có môi trường làm việc tốt nhất trên Glassdoor.
- Xếp hạng cao hơn 4,4 lần trong danh sách những công ty được săn đón nhiều nhất trên LinkedIn
- Thường xuyên được nhắc đến trong danh sách những công ty có nhiều cải tiến vượt trội của trang Fast Company
- Đánh giá điểm số làm hài lòng khách hàng cao gấp 2 lần những công ty còn lại

Theo một phân tích từ hơn 250 tổ chức toàn cầu, những công ty có Trải nghiệm nhân viên “tốt” có lợi nhuận cao gấp 4 lần và doanh thu cao gấp 2 lần số doanh nghiệp vẫn còn đang loay hoay chưa áp dụng một chiến lược nào.

Và quan trọng không kém, với trải nghiệm nhân sự xuất sắc, mỗi nhân viên sẽ trở thành một đại sứ thương hiệu của công ty, tạo nên một sức mạnh lan toả không kém hàng tỷ hay chục tỷ đồng làm thương hiệu.

Làm thế nào để thiết kế một hành trình trải nghiệm nhân viên?



Hành trình trải nghiệm nhân viên là tập hợp toàn bộ những trải nghiệm trong suốt thời gian kết nối của nhân viên với tổ chức, từ lần tiếp xúc đầu tiên với tư cách là một ứng viên tiềm năng, đến lần tương tác cuối cùng sau khi kết thúc/nghỉ việc tại công ty. Một hành trình đầy đủ bao gồm 7 giai đoạn: Bị thu hút; Được tuyển dụng; Nhận việc; Làm việc; Thể hiện; Phát triển; Nghỉ việc.

Bên cạnh con số về kinh doanh, các nhà quản trị cũng cần tạo ra một hành trình trải nghiệm hoàn hảo, bắt nguồn từ tạo hệ thống việc làm khiến nhân viên cảm thấy có ý nghĩa cho bản thân và xã hội. Vậy doanh nghiệp nên bắt đầu từ đâu và cần làm những gì để thiết kế được một hành trình tuyệt vời cho nhân viên của mình?

a. Tiền tuyển dụng: Thu hút bằng thương hiệu tuyển dụng

Chọn người phù hợp với doanh nghiệp là bước đầu tiên. Thế hệ Y và Z đang sống trong môi trường tràn ngập thông tin. Muốn tuyển được nhân tài, doanh nghiệp cần truyền tải được giá trị của thương hiệu ngay từ khâu tiền tuyển dụng.

Thương hiệu tuyển dụng của một doanh nghiệp bao gồm 2 phần Lõi và Vỏ:

- Lõi thương hiệu được xây dựng từ những sứ mệnh, văn hóa, tinh thần, phúc lợi và bức tranh mà doanh nghiệp đang theo đuổi.
- Vỏ thương hiệu là những hình ảnh mà doanh nghiệp thể hiện ra bên ngoài từ mạng xã hội như Facebook hay LinkedIn, website của công ty cho đến việc cách mỗi nhân viên trong công ty bạn kể câu chuyện về nơi mà mình làm việc.

Dưới đây là checklist các phần vỏ cần có của một thương hiệu tuyển dụng

- Bộ nhận diện thương hiệu tuyển dụng: Màu sắc, Logo, Slogan
- Website tuyển dụng (Landing page).

- Facebook Fanpage (được update thường xuyên).
- Hồ sơ công ty (Company profile) tại LinkedIn.
- Bộ miêu tả công việc chuẩn
- Bản giới thiệu về công ty: Sứ mệnh, Văn hóa, Môi trường, Phúc lợi.
- Chatbot hướng dẫn ứng viên ứng tuyển qua Facebook

b. Tuyển dụng: Thuyết phục ứng viên

Khâu tuyển dụng ngoài việc để chọn nhân viên thì cũng chính là bước thuyết phục ứng viên tiềm năng “cho doanh nghiệp một cơ hội”. Đây là lúc bạn cần giới thiệu văn hóa công ty và thiết lập niềm tin với ứng viên. Cho dù bạn có chọn họ hay không thì việc gây ấn tượng tốt với ứng viên là điều cần làm, hãy tranh thủ nhận phản hồi của họ trong công đoạn tuyển dụng để rút kinh nghiệm.

Đừng quên lựa chọn ứng viên phù hợp với doanh nghiệp ngay từ đầu. Khi ứng viên được chọn theo khuynh hướng phù hợp với công việc và văn hóa công ty thì họ sẽ sớm hòa nhập, có thể áp dụng các kiến thức, năng lực và kinh nghiệm vào môi trường mới gần như ngay lập tức.

c. Thử việc: Quy trình Onboarding – Lời giải hoàn hảo cho bài toán đánh rơi ứng viên

33% trong số 1500 nhân viên Mỹ đã bỏ việc trong vòng 90 ngày kể từ ngày làm việc đầu tiên - theo cuộc khảo sát của công ty tuyển dụng Jobvite thực hiện năm 2018.

Onboarding nghĩa là nhập môn cho nhân viên mới. Đây là quá trình giúp nhân viên hòa nhập với vị trí và công việc mới, trên cả phương diện chuyên môn và văn hóa doanh nghiệp. Trong quá trình này, nhân viên mới sẽ được học kiến thức, kỹ năng và hành vi cần thiết để phục vụ cho quá trình tác nghiệp sau này. Họ hòa nhập càng nhanh thì kết quả công việc càng tốt, dễ dàng đóng góp thành tựu cho doanh nghiệp hơn.

Một quy trình Onboarding sẽ giúp bạn những gì?

- Tiết kiệm chi phí hoạt động: Giúp nhân viên làm quen với công việc nhanh hơn thường lệ (tiêu chuẩn thông thường là 2 tháng) -> giảm thiểu và tối ưu được kinh phí đào tạo, học hỏi.
- Giảm thiểu lo âu và stress cho nhân viên: Đóng vai trò như chiếc cầu nối giúp họ làm quen với công việc, con người và văn hóa của doanh nghiệp nhanh, thân thiện hơn.
- Giảm turnover rate: Định hướng và tạo điều kiện tốt nhất để nhân viên có thể làm việc và phát triển, từ đó xây dựng lòng tin, gắn kết họ sâu sắc hơn với tổ chức.

Quy trình Onboarding hiệu quả



01

Giá trị cốt lõi của quy trình onboarding

Đâu là những thông tin nhân viên mới cần biết và công việc và môi trường doanh nghiệp?

Thông tin nào sẽ khiến họ trở nên tích cực và thoải mái hơn cả?

02

Pre-onboarding

Trước 1 tuần khi nhân viên của bạn đến nhận việc:

Chuẩn bị sẵn sàng chỗ ngồi và các trang thiết bị cần thiết cho nhân viên như đồng phục, thẻ ID, máy tính cá nhân hay điện thoại cá nhân (nếu cần), những mẫu giấy tờ cần thiết với nhân viên.

Trước 1 ngày khi nhân viên đến nhận việc:

- Chuẩn bị sẵn một bộ quà tặng chào mừng onboarding.
- Thông báo cho tất cả nhân viên là sẽ có người mới gia nhập vào đội nhóm của mình để giúp họ có sự chuẩn bị nhất định về mặt tinh thần, sẵn sàng chào đón và hỗ trợ người mới hiệu quả hơn.

04

Sau khi nhân viên đã vào làm việc

- **Từ 1 đến 3 tháng đầu:** bộ phận nhân sự nên liên lạc để chắc chắn rằng nhân viên thực sự thấy hài lòng và gắn kết với công việc, chú ý tới các hoạt động của nhân viên và gửi cho họ những đánh giá về hiệu quả làm việc của mình trong thời gian đầu.
- **Sau 6 tháng:** Là thời điểm để đánh giá nhân viên mới xem liệu đó có thể là một mảnh ghép lâu dài cho doanh nghiệp. Nếu nhân viên ở lại, tiếp tục "onboard" họ lên các vị trí mới bằng việc thảo luận về lộ trình phát triển tiếp theo.

03

Ngày làm việc đầu tiên của nhân viên

- Giúp nhân viên nắm được về tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, cách thức ứng xử, làm việc phù hợp với nguyên tắc chung.
- Xác định tầm nhìn trước mắt, giúp họ nắm rõ về mục tiêu công việc, trách nhiệm và nghĩa vụ của mình ở doanh nghiệp.
- Đưa lịch trình Onboarding ngày đầu tiên đã được sắp xếp hợp lý và linh hoạt để tăng tối đa tính hiệu quả.
- Xây dựng KPI, kế hoạch công việc, OKRs,... cho nhân viên

d. Quá trình làm việc

Xây dựng lộ trình công danh

Lộ trình công danh là sơ đồ định hướng phát triển nhân viên có cấu trúc logic và khả thi, giúp nhân viên hình dung được tất cả con đường dẫn tới chức danh công việc cao nhất có thể đạt được trong sự nghiệp.

Chỉ có thể cho nhân viên một tầm nhìn dài hạn thì mới có thể hy vọng họ sẽ đồng hành cùng mình. Bài toán này do vậy lại liên quan đến chiến lược và tầm nhìn của doanh nghiệp. Doanh nghiệp thiếu chiến lược, thiếu tầm nhìn thì hiển nhiên chẳng thể có lộ trình công danh cho nhân viên bởi lộ trình công danh ko phải là lời hứa.

Các bước xây dựng lộ trình công danh:

- **Bước 1: Tạo bộ khung về lộ trình thăng tiến**
Một sơ đồ hoặc đồ họa cơ bản để minh họa cho các thay đổi vị trí tiềm năng - bao gồm cả dọc và ngang - với bất kỳ chức năng kinh doanh cụ thể nào. Bộ khung này chính là nền tảng cho chương trình định hướng nghề nghiệp của bạn vì nó làm nổi bật cơ hội phát triển nghề nghiệp của nhân viên theo chiều dọc
- **Bước 2: Mô tả công việc của từng vị trí trong lộ trình**
Đối với mỗi vai trò, bạn nên phác thảo và ghi lại mô tả về nhiệm vụ cốt lõi, kỹ năng và các yêu cầu chung. Để thêm rõ ràng cho chương trình định hướng nghề nghiệp, bạn có thể đi sâu vào các thông số kỹ thuật chi tiết hơn như KPI, yêu cầu bắt buộc về trình độ ngoại ngữ, giấy phép, chứng chỉ,...
- **Bước 3: Xác định chuẩn mực hiệu suất**

Ở bước này, bạn cần xác định các performance standards - chuẩn mực hiệu suất bạn mong đợi ở mỗi vị trí công việc. Bộ chuẩn mực này được gọi là Từ điển năng lực của doanh nghiệp, được áp dụng đối với tất cả thay đổi vai trò ngang và dọc trong lộ trình công danh.

- Bước 4: Kết hợp phát triển với đào tạo nhân viên
Để thúc đẩy nhân viên trên lộ trình thăng tiến, doanh nghiệp nên trang bị thêm các khóa đào tạo tại chỗ (on-the-job training) - ví dụ như đào tạo lãnh đạo, đào tạo đa chức năng, tiếp xúc với quốc tế,...

Trải nghiệm môi trường tại doanh nghiệp

Một môi trường doanh nghiệp bao gồm 3 thành phần sau:

- Môi trường văn hóa: là toàn bộ các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của một doanh nghiệp, chi phối tinh cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của nhân viên để theo đuổi và thực hiện các mục đích chung.
- Môi trường vật lý: là không gian làm việc của một công ty, từ bố cục bày trí các đồ vật cho tới cách thiết kế văn phòng, ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm thoải mái của nhân viên tại nơi làm việc.
- Môi trường công nghệ: bao gồm các công cụ và nền tảng công nghệ mà doanh nghiệp cung cấp để hỗ trợ nhân viên làm việc, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả và năng suất làm việc của cá nhân và đội nhóm.

Trải nghiệm cảm xúc

Trải nghiệm cảm xúc liên quan đến những suy nghĩ của nhân viên hướng tới doanh nghiệp, cách thức họ tương tác với đồng nghiệp, lãnh đạo, cũng như hoạt động thấu hiểu và điều hướng môi trường làm việc của mình.

Những yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm cảm xúc nhân viên:

- Môi trường cạnh tranh lành mạnh; Muốn giữ chân nhân viên giỏi, cần đặt họ trong môi trường cạnh tranh với những nhân viên giỏi khác, năng suất làm việc sẽ ngày càng tăng. Động lực làm việc như này sẽ giúp họ luôn tìm cách phát triển bản thân, năng lực không bị thui chột.

- Chú trọng giao tiếp nội bộ; Thường xuyên tổ chức những hoạt động biểu hiện sự quan tâm đến nhân viên như tổ chức tiệc Giáng sinh, tiệc sinh nhật, ngày kỉ niệm... đó là dịp để kết nối các thành viên với nhau và thể hiện sự quan tâm của công ty dành cho họ.

- Công tâm và công bằng; Mọi người đều có cơ hội làm việc và thăng tiến như nhau và tùy vào năng lực nắm bắt được cơ hội đó. Khi tuyển dụng cũng như khi cất nhắc nhân viên lên vị trí cao hơn, lãnh đạo cần dựa trên tiêu chí năng lực ứng viên và nhu cầu công ty.

- Năng lực quản lý: Nhân viên bỏ việc vì sếp “kém” nhiều hơn là vì công ty hay việc đang làm:

- Thiếu rõ ràng về kỳ vọng trong công việc.
- Thiếu minh bạch về mức lương.

- Chưa đánh giá hiệu quả công việc rõ ràng.
- Không dẫn dắt được các cuộc họp.
- Không cung cấp sự hỗ trợ cần thiết để nhân viên hoàn thành tốt công việc

- Công nhận và khen thưởng: Chính sách tuyên dương khen thưởng đối với những cá nhân có nỗ lực trong công việc luôn luôn là một nguồn động viên lớn đối với nhân viên. Điều này làm cho họ cảm nhận được công ty trân trọng giá trị của nhân viên và họ sẽ đáp lại bằng sự trung thành, gắn bó với công ty.

- Trao quyền: Giao một nhiệm vụ quan trọng cho nhân viên giỏi sẽ khiến họ cảm thấy mối liên hệ của mình với đơn vị, có trách nhiệm và kế hoạch để thực hiện nhiệm vụ đó một cách tốt nhất. Khi cá nhân có thể tự chủ công việc, thoải mái đề xuất ý kiến, họ sẽ có cảm giác gắn bó và trở thành một phần của đơn vị.

- Đa dạng hóa phúc lợi: Ngoài lương, thưởng, yếu tố quan trọng được người đi làm đề cao chính là phúc lợi. Những chính sách phúc lợi phù hợp sẽ giữ chân nhân viên, nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc. Phúc lợi sẽ làm tăng sự hài lòng của nhân viên và củng cố lòng trung thành của họ.

e. Thôi việc: Đánh thức văn hóa nghỉ việc

Hành trình nào cũng đến hồi kết thúc, sẽ có những ngã rẽ và tạm thời phải chia tay. Tuy nhiên thời điểm nhà tuyển dụng và người lao động nói lời chia tay vẫn chưa phải là kết thúc và doanh nghiệp vẫn có những phương pháp để tối ưu trải nghiệm nhân viên cũ, bởi rất có thể đó sẽ là những khách hàng trong tương lai, biết đâu họ cũng có thể sẽ quay lại làm việc vào thời điểm thích hợp sau này, và họ có thể cũng muốn giới thiệu một môi trường tuyệt vời như công ty bạn cho những người quen của mình, giúp bạn giảm một nguồn chi phí tuyển dụng đáng kể.

Những lưu ý dưới đây chỉ dành cho bạn sau khi chúng ta đã có cuộc trò chuyện để chắc chắn nhân viên của mình sẽ thôi việc nhé!

Tuyệt đối không nói xấu nhân viên

Việc sếp hay công ty cũ nói xấu nhân viên nghỉ việc là một cách hành xử thiếu chuyên nghiệp và tạo ra tiếng xấu trên thị trường tuyển dụng.

Nếu là một người sếp khôn ngoan mà lính giỏi dứt áo ra đi chuyện đầu tiên là phải cố gắng giữ lại, hoặc là giới thiệu nhân viên đó cho công ty khách hàng hoặc nhà cung cấp, tránh để nhân viên đó qua đầu quân cho đối thủ cạnh tranh rồi cung cấp nội tình cho đối thủ, xem như rước họa vào thân.

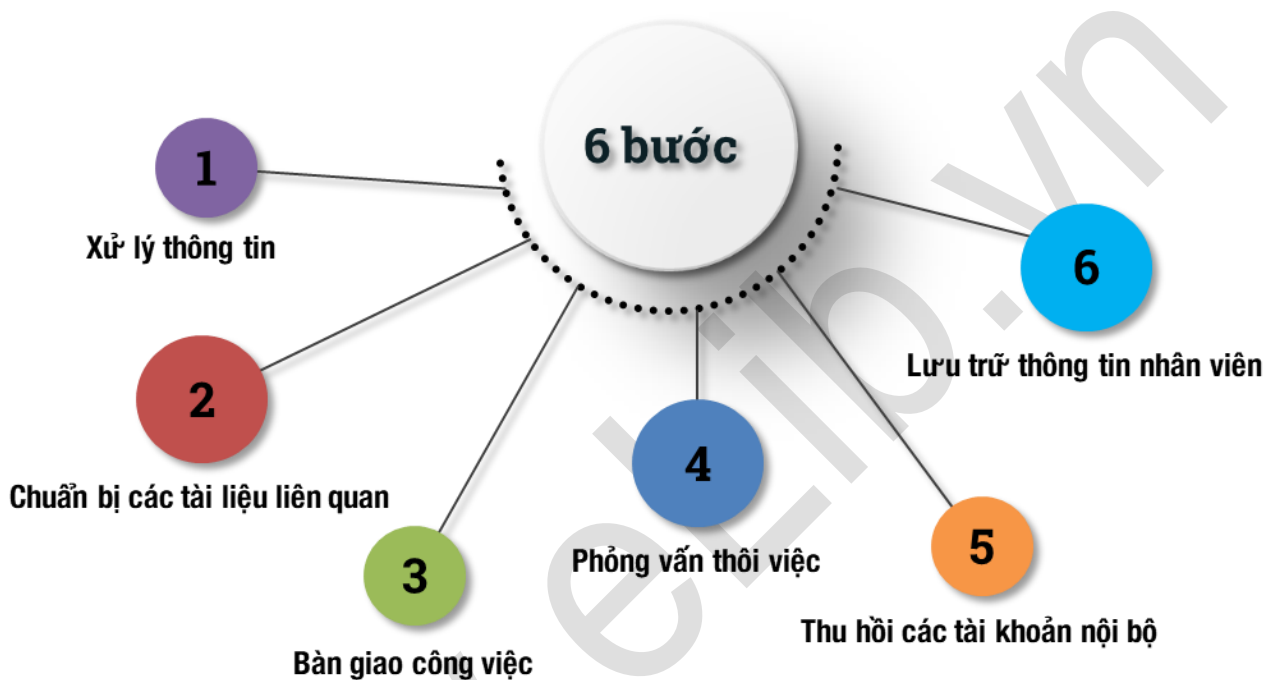
Trong trường hợp xấu nhất, nếu nhân viên giỏi đầu quân cho đối thủ mạnh hơn thì phải có kế hoạch phòng bị:

- Nói chuyện riêng và thân tình với các nhân viên giỏi cốt cán còn lại để động viên họ gắn bó với công ty.
- Lập tức gặp gỡ những khách hàng lớn nhất và nhà cung cấp chính để đảm bảo đối thủ cạnh tranh không giật mất.

Có một quy trình nghỉ việc đầy đủ

Dù là các thủ tục pháp lý hay những quy định được đặt ra bởi công ty, thì hoàn thiện quy trình nghỉ việc cho nhân viên trong công ty cũng cần được thiết kế đầy đủ.

Ngoài việc tránh những rắc rối phát sinh và dễ dàng hơn để chuyển giao cho người mới, một quy trình nghỉ việc thích hợp sẽ đảm bảo quyền và lợi ích hợp pháp của cả hai bên, thể hiện sự chuyên nghiệp của công ty bạn, để lại ấn tượng tốt cho nhân viên cũ.



Văn hóa chia tay nhân viên

Chỉ bằng vài hành động như tổ chức buổi chia tay, trong đó lãnh đạo và nhân viên cùng nhau ôn lại một, hai kỷ niệm đáng nhớ trong quá trình gắn bó, giữ liên lạc với nhân viên cũ, hay tận dụng nhân viên nghỉ hưu làm dự án... là đủ để doanh nghiệp tạo được danh tiếng, giúp thu hút những ứng viên xuất sắc khác thế vào vị trí đang trống.

Hơn thế nữa, tâm tư của nhân viên cũ cũng là nguồn dữ liệu quan trọng để doanh nghiệp hoàn thiện quy trình chăm sóc nhân viên và văn hoá trong tổ chức.

Củng cố tinh thần cho những người ở lại

“Ồ, tại sao một người đang rộng mở tương lai như anh ấy lại đột nhiên nghỉ việc nhỉ? Phải chăng công ty đang gặp khó khăn? Hay anh ấy vừa phát hiện ra sự thật khủng khiếp nào đó mà tôi chưa biết? Tôi liệu có an toàn khi tiếp tục ở đây không?” - Có hàng tá những câu hỏi như vậy. Chắc chắn rồi, nhân viên của bạn ít nhiều đều phát sinh suy nghĩ khi có đồng nghiệp giỏi bỗng dưng nghỉ việc, đặc biệt họ còn có thể là bạn bè thân thiết của nhau. Để trấn an tinh thần họ, bạn cần luôn khẳng định rằng đây là không phải sự sụp đổ hay mất mát quá to lớn nào cả.

Trước hết, hãy thẳng thắn công nhận sự thay đổi về mặt cảm xúc và công việc thực tế của đội nhóm khi nhân viên giãi bày nghỉ việc. Liên sau đó, hãy vẽ ra viễn cảnh tốt đẹp về các cơ hội khác đã nói ở trên. Đặc biệt là nhiệt tình trả lời các câu hỏi (về lý do nghỉ việc, quá trình thuyết phục nhân viên đó ở lại,...) cũng là cách hiệu quả để tránh những suy diễn tiêu cực.

Quản trị con người vừa là khoa học, vừa là nghệ thuật

Trong thời đại này, trải nghiệm nhân viên rất quan trọng. Đồng thời nó cũng thực sự là một thách thức lớn, bởi nhiều doanh nghiệp vẫn chưa đặt trải nghiệm nhân viên thành ưu tiên hàng đầu với các nhà quản lý nhân sự và thường ủy thác vấn đề này thông qua cuộc khảo sát thường niên về mức độ cam kết của nhân viên. Hầu hết các công ty đều thấy Trải nghiệm khách hàng hay doanh thu quan trọng hơn nhân viên công ty. Chính vì vậy, đội ngũ nhân sự sẽ đối mặt với những thách thức thực sự để thay đổi tư duy của lãnh đạo công ty, từ đó thiết kế và triển khai trải nghiệm nhân viên một cách hiệu quả.

“...Hiền tài là nguyên khí của quốc gia, nguyên khí thịnh thì thế nước mạnh mà hưng thịnh, nguyên khí suy thì thế nước yếu mà thấp hèn.”

Chưa bao giờ con người không được coi là yếu tố cốt lõi của một tổ chức. Nguồn nhân lực quyết định đến sức mạnh của một tổ chức, dù lớn hay nhỏ.

Không chỉ riêng những người làm công tác nhân sự mới cần trang bị các kiến thức và kỹ năng quản lý cần thiết, những người làm công tác quản lý, trưởng các phòng ban dù lớn hay nhỏ càng phải làm công tác nhân sự trong phạm vi quản lý để thúc đẩy, tạo động lực cho các nhân viên cấp dưới cùng đạt được mục tiêu chung.

Đừng trông chờ vào một hành động duy nhất mà có đủ sức mạnh xoá bỏ tình trạng nhân viên đồng loạt nghỉ việc trong doanh nghiệp. Điều bạn – một người lãnh đạo cần làm là hiểu rõ ngọn nguồn và xử lý từng bước theo đúng hướng để giải quyết tận gốc và ngăn điều này không tái diễn trong tương lai.

6. 7 chiến lược thu hút và giữ chân nhân tài

Một trong những lợi thế cạnh tranh giữa các công ty ngày nay đó chính là nguồn nhân lực sáng tạo, có tư duy phản biện, và dám nghĩ dám làm.

6.1 Dùng việc thu hút nhân tài như là một cơ hội marketing

Quy trình tuyển dụng có thể là một công cụ xây dựng thương hiệu quan trọng nếu được quản lý chặt chẽ và hợp lý. Trong bảng tin đăng tuyển, hãy miêu tả chi tiết văn hóa công ty, sự kiện công ty, chính sách tiền thưởng. Cần phát triển mục tuyển dụng chuyên nghiệp trên trang web công ty nhằm gây hứng thú cho các ứng viên.

6.2 Tạo một văn hóa có sức hấp dẫn mạnh để giữ chân nhân tài

Không gì thu hút nhân tài đến với công ty bằng chính nhân tài giỏi của công ty đó.

Những ứng viên xuất sắc luôn bị thu hút bởi những nhà lãnh đạo tài ba. Điều quan trọng là cần xây dựng đội ngũ nhân viên giỏi gắn liền với thương hiệu công ty.

Ứng viên có thể ấn tượng với thương hiệu công ty, nhưng cuối cùng, họ cần được thu hút bởi những người tài giỏi mà họ sẽ làm việc chung.

6.3 “Quảng cáo” ưu điểm của công ty - một công cụ xây dựng thương hiệu

Công ty cần đưa ra những lí do để giúp nhân viên hiểu rõ tại sao nhân viên nên làm việc tại công ty. Đó có thể là môi trường làm việc với những cải tiến không ngừng, cơ hội đào tạo tốt, hoặc đơn giản là bầu không khí thân thiện, tinh thần hợp tác cao.

6.4 Cung cấp cơ hội phát triển - cách thức quản lí đầy hấp dẫn

Giúp nhân viên thấy vui vẻ là điều quan trọng. Ví dụ như nhân viên mong nhận được phản hồi và đánh giá kết quả đào tạo về khả năng làm việc của họ trong công việc thường ngày, hoặc những nhân viên giỏi muốn được thử thách và công nhận, hãy đảm bảo công ty có những thử thách dành cho các cấp quản lí, cơ hội học tập đặc biệt để giúp nhân viên phát triển sự nghiệp và hoàn thiện bản thân.

6.5 Đẩy mạnh cân bằng công việc - cuộc sống

Cho phép nhân viên làm việc tại nhà, dẫn con đến cơ quan vào một ngày làm việc, hoặc tổ chức những sự kiện giữa tuần sẽ tạo được sự cân bằng cuộc sống. Hỗ trợ nhân viên giữ được cân bằng cuộc sống và công việc sẽ giúp công ty giữ chân người tài.

6.6 Linh hoạt và gắn bó như gia đình

Vậy các công ty nên làm gì để nhân viên trẻ không nhảy sang công ty đối thủ? Chính sách gắn bó như gia đình như nghỉ thai sản, lịch làm việc linh động, nghỉ phép rất cần thiết. Ví dụ như công ty có thể cho phép nghỉ nửa ngày thứ sáu vào mùa hè, và các quản lí cấp cao về trước để mọi người cũng về theo.

6.7 Xây dựng cơ cấu tiền thưởng

Ngoài lương cơ bản, hãy “dụ dỗ” nhân tài bằng cơ cấu tiền thưởng. Công ty có thể đưa ra lựa chọn như cổ phần miễn phí của công ty, và thưởng hàng năm dựa trên kết quả làm việc và những chỉ tiêu kế hoạch đạt được.