

BriefcaseBooks

**Retaining
Top Employees**

- Tuyển dụng để giữ chân nhân viên
- Phát triển một chiến lược liên tục
- Trở thành một nhà tuyển dụng giỏi

NGHỆ THUẬT GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN GIỎI

J. Leslie McKeown



NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI



J. LESLIE MCKEOWN

NGHỆ THUẬT GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN GIỎI

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha

Biên tập Ebook: <http://www.taisachhay.com>

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản

NỘI DUNG

| | |
|---|----|
| NGHỆ THUẬT GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN GIỎI | 2 |
| CHƯƠNG I. “Vấn đề nhân viên” | 9 |
| CHƯƠNG II. Bí mật nằm ở cú bạt bóng | 52 |
| CHƯƠNG III. Hình dung chiến lược giữ chân nhân viên của bạn | 82 |

LỜI NÓI ĐẦU

Những công nhân xuất sắc là những con người vĩ đại mà bạn có thể có được. Họ đạt được mục tiêu đề ra, đóng góp toàn diện cho doanh nghiệp và kích thích người xung quanh.

Vì những lý do này, những công nhân hàng đầu cũng là những người nhất bị theo đuổi nhiều nhất hay ít nhất cũng được chào đón nồng nhiệt bởi các công ty khác.

Những công nhân hàng đầu cũng có xu hướng hình thành ý nghĩ không thoả mãn với hiện tại về giá trị bản thân và thiếu thông tin về các lựa chọn nghề nghiệp khác cho họ ở mọi thời điểm.

Họ cũng có thể (đôi khi) lập dị, vô kỷ luật khiến cho việc quản lý trở nên khó khăn.

Tất cả những đặc điểm này kết hợp với nhau khiến cho công việc giữ chân nhân viên tốt nhất của nhà quản lý trở thành một sự kết hợp tinh tế giữa động lực, sự trợ giúp, hình phạt khôn khéo và cách tạo cảm hứng.

Giữa việc ứng xử khôn khéo và tạo ra các thách thức, đồng ý với các ưu đãi và chỉ đạo để hoạt động hiệu quả hơn, có chính sách thưởng khi đạt được thành quả và khuyến khích làm việc nhóm, các nhà quản lý giỏi nhất đang ngày càng được kỳ vọng trở thành những con người vĩ đại.








Quyển sách này không biến bạn trở thành một người vĩ đại mà nó sẽ cung cấp cho bạn các lời chỉ dẫn, những công cụ, và các thủ thuật mà bạn cần không chỉ để quản lý những nhân công chủ chốt mà còn truyền cảm hứng, tạo động lực và hơn cả là giữ họ làm việc tại công ty.

Bản thân tôi đã thu được rất nhiều lợi ích từ việc quản lý, phát triển, đặt ra thử thách, giữ

chân (đôi khi là sa thải) những nhân viên chủ chốt trong các công ty lớn cũng như nhỏ, vì lợi nhuận cũng như phi lợi nhuận trong hơn 20 năm qua. Bài học tôi thu được (đôi khi là bài học buồn) từ rất nhiều nền văn hoá và đất nước đều được đề cập trong cuốn sách này. Tôi biết rằng cuốn sách này sẽ rất có ích cho các bạn.

Đặc điểm nổi bật

Ý tưởng của những cuốn sách trong tập tài liệu là nhằm đưa ra bạn những thông tin thiết thực được viết theo văn phong như giữa những người bạn với nhau. Các chương ngắn, giải quyết các vấn đề về sách lược và có rất nhiều ví dụ. Cuốn sách cũng có rất nhiều thanh ghi chú để đưa ra cho bạn những loại thông tin khác nhau cụ thể. Sau đây là miêu tả các thanh ghi chú và cách sử dụng chúng trong sách.

| | |
|--|---|
|  | thanh biểu tượng này được thiết kế để cung cấp cho bạn các lời khuyên và thủ thuật nhằm giúp bạn thực hiện các phương pháp có trong sách một cách hiệu quả. |
|  | Các thanh này đưa ra các cảnh báo khi nào việc lập kế hoạch và thực hiện các giữ chân nhân viên. |
|  | Các thanh ghi chú này nhấn mạnh những hướng dẫn của người trong cuộc để thu lợi từ những ví dụ thực tế trong sách. |
|  | Mỗi lĩnh vực đều có các thuật ngữ và biệt ngữ đặc biệt. Các thanh ghi chú này đưa ra định nghĩa của các khái niệm. |
|  | Một điều quan trọng là có các ví dụ về việc làm của người khác dù họ có thực hiện tốt hay không công việc đó. Hãy tìm các ví dụ bên cạnh các thanh ghi chú này. |
|  | Thanh ghi chú này chỉ ra vị trí bạn có thể tìm được các thủ tục bạn có thể áp dụng để thu lợi theo hướng dẫn. |
|  | Bạn có dám chắc rằng mình không có lỗi trong quá trình quản lý? Bạn không dám chắc nhưng các thanh ghi chú này sẽ đưa ra cho bạn những lời khuyên thiết thực để giảm thiểu tỉ lệ mắc lỗi của bạn. |

Lời cảm ơn

Trên hết, tôi mang ơn chứ không đơn thuần là lời cảm ơn tới người cộng tác với tôi trong quyển sách này (và về tất cả), cô Julie Wilson. Julie không chỉ quản lý công việc kinh doanh của chúng tôi mà cô ấy còn cổ vũ, truyền cảm hứng cho tôi hàng ngày. Cô ấy đã làm một việc tưởng chừng như không thể và cô ấy là một con người vĩ đại thật sự mà tôi từng gặp

Tôi cũng mang ơn đối với Hank Karp và Danilo Sirias. Các tài liệu cơ bản và sâu sắc của họ về “Duy trì nhân công thể hệ X” đã ảnh hưởng đến cách suy nghĩ của tôi bây giờ và tài liệu này được sử dụng (với sự đồng ý của họ) trong Chương 4. Bạn có thể đọc thêm về Hank và Danilo trong sách xuất bản gần đây nhất của họ “Thu hẹp khoảng

cách giữa thể hệ công nhân lưu động và thể hệ công nhân X: tổ chức các khoá học đáng tin cậy để đạt hiệu quả công việc cao” (Tham khảo bài báo của các nhà tâm lý học, 2002).

Sau cùng, tôi muốn cảm ơn John Woods và Robert Magnan của nhà xuất bản CWL vì đã đưa ra ý tưởng ban đầu và đã giúp cho bản viết tay trở nên tuyệt vời rất cần cho đợt sách này. Và riêng với Bob, tôi rất cảm ơn vì quá trình làm việc vất vả của anh để biến bản nháp đầu tiên trở nên súc tích.

Và tất nhiên, bất kỳ lỗi nào về thực tế hay cách nhìn nhận vấn đề thì đều là lỗi của tôi.

CHƯƠNG I. “Vấn đề nhân viên”

*“Trên cuộc hành trình chúng ta thường quên mục đích của mình...
Quên mục đích của mình là sự ngu ngốc thường gặp nhất mà chúng
ta tự cho phép mình mắc phải”*

- FRIEDRICH NIETZSCHE

*“Một hành trình có thể ví như một cuộc hôn nhân. Một điều chắc chắn
rằng bạn sẽ sai nếu bạn nghĩ bạn có thể điều khiển nó.”*

-JOHN STEINBECK

Trong chương giới thiệu này, chúng ta sẽ:

- § Tìm hiểu chính xác nghĩa “chính sách giữ chân nhân viên” là gì?
- § Tìm hiểu nguồn gốc đầu tiên của thuật ngữ này
- § Tìm hiểu quá trình phát triển của “chính sách giữ chân nhân viên”
trong những năm gần đây
- § Xem xét 3 xu thế hiện nay tạo ra các chiến lược giữ chân nhân
viên

Vậy thế nào là “Giữ chân nhân viên”?

Không có một mật mã hay công thức bí mật nào định nghĩa một cách chính xác “chính sách giữ chân nhân viên” là gì. Hãy hỏi 10 nhà quản lý về ý nghĩa của thuật ngữ này và bạn sẽ nhận được 10 câu trả lời khác nhau (đôi khi rất khác nhau). Những câu trả lời như sau:

§ “Giữ chân nhân viên à? Có phải bạn muốn nói ngăn nhân viên rời doanh nghiệp không?”

§ ““Chính sách giữ chân nhân viên” là tất cả những hoạt động nhằm giữ lại nhân viên giỏi.”

§ “Gắn liền lợi nhuận và thưởng của chúng tôi với thị trường.”

§ “Lựa chọn vốn, điều kiện trông giữ con em công nhân, và các ưu đãi khác.”

§ “Đó là vấn đề liên quan đến nền văn hoá của chúng tôi và cách ứng xử với mọi người.”

§ “Dừng tốc độ thay thế công nhân cao ở phòng x hay công việc chuyên môn y.”

§ “Thể hiện phương châm nhất quán, có hiệu quả của người sử dụng lao động trong toàn bộ cuộc đời làm việc của nhân viên. Nhờ đó đảm bảo cho việc chúng ta tạo ra nguồn, thuê, quản lý và phát triển nhân lực; những người chung vai sát cánh với chúng ta trong quá trình đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.”

Như vậy, quan niệm của các nhà quản lý về ý nghĩa của thuật ngữ “giữ chân nhân viên” rất khác nhau, chẳng hạn một cách máy móc như: “giảm tỷ lệ luân chuyển lao động xuống tới mức có thể chấp nhận được” hay trừu tượng: “Đó là vấn đề về văn hoá và bản sắc của chúng ta”. Các định nghĩa có thể được đưa ra một cách ngắn gọn, những lời lẽ hoàn toàn khách quan hay hoa mỹ, mơ hồ một cách chung chung. Một số nhà quản lý nhìn nhận “chính sách giữ chân nhân viên” như một yếu tố riêng, có thể kiểm soát được trong quản lý nhân lực (“Đó là vấn đề về bồi thường và lợi nhuận”) và những nhà quản lý khác cho rằng đó là một tập hợp đan xen các chức năng, rộng lớn và có vẻ rất hoàn thiện của các giá trị và phương pháp luận.

(“Đó là vấn đề về văn hoá và cách mà chúng ta ứng xử với mọi người”).

Vậy những “hương vị và màu sắc” nào của “giữ chân nhân viên” là đúng?

Liệu định nghĩa của “giữ chân nhân viên” có thể là một trong những định nghĩa nêu ở trên? Có phải định nghĩa này là sự kết hợp riêng nào đó của hai hay nhiều định nghĩa đã đưa ra? Hay định nghĩa này hàm chứa ý nghĩa nào đó mà chúng ta chưa hề đề cập đến?

Vâng, câu trả lời cho tất cả những câu hỏi trên là... “Đúng vậy.”

“Chính sách giữ chân nhân viên” là bất kỳ định nghĩa nào đã nêu ở trên. Nó cũng có thể là sự kết hợp riêng nào đó của hai hay nhiều định nghĩa đó. Và định nghĩa này hàm chứa nội dung khác mà chúng ta vẫn chưa hề đề cập đến.

Tại sao lại như vậy? Làm sao một khái niệm có vẻ rất rõ ràng lại có thể khác nhau, đôi khi đối lập nhau như vậy?

Câu trả lời là “chính sách giữ chân nhân viên”- “chính sách giữ chân nhân viên” một cách hiệu quả không phải là một tập hợp bên ngoài nào đó của các hoạt động hay nghiên cứu có đặc điểm riêng và được áp dụng cho mọi tình huống. Như chúng ta sẽ nghiên cứu trong cuốn sách này, “chính sách giữ chân nhân viên” hiệu quả là một vấn đề riêng của với từng doanh nghiệp cụ thể.

Chính sách giữ chân nhân viên: Một thuật ngữ có nhiều ý nghĩa với nhiều người, bao gồm ý nghĩa và phương tiện đạt được mục tiêu thường của riêng mỗi doanh nghiệp, thậm chí với mỗi nhà quản lý và nhân viên.

Công ty công nghệ sinh học và Quán bán đồ ăn nhanh Burger

Khái niệm về “giữ chân nhân viên” đối với công ty công nghệ sinh học ở phố dưới, có nhân công là những nhà hoá học và quan tâm đến các vấn đề về nghiên cứu và phát triển thì rất khác so với các quán bán đồ ăn nhanh burger ở phố trên với lực lượng lao động là sinh viên và phải giải quyết các vấn đề về tốc độ sản xuất. Và cách mỗi công ty xác định khái niệm này cũng khác nhau.

Công ty công nghệ sinh học sẽ nghĩ “chính sách giữ chân nhân viên” trước tiên liên quan đến nhóm các nhà hoá học. Đây là

những người họ muốn giữ lại công ty vài năm khi các sản phẩm đang trong quá trình nghiên cứu và phát triển, qua công đoạn kiểm tra, chứng nhận và cuối cùng là đưa ra thị trường và bán. Ngược lại, các quán ăn nhanh burger lại quan tâm đến các vấn đề duy trì nhân viên ở diện rộng hơn và với khoảng thời gian là hàng tháng chứ không phải hàng năm.

Hai doanh nghiệp trong cùng một ngành, sản xuất ra những sản phẩm giống nhau, trong cùng một thành phố, có cùng lực lượng lao động và khách hàng cũng như nhà cung cấp có thể quan niệm về “chính sách giữ chân nhân viên” rất khác nhau do khác nhau về cách thức quản lý và kinh nghiệm đã thu được của mỗi doanh nghiệp. Thậm chí là ngay trong cùng một doanh nghiệp, quan điểm về “chính sách giữ chân nhân viên” cũng có thể hoàn toàn khác nhau giữa đơn vị này với đơn vị khác hay giữa các nhà quản lý. Và trong cùng một đơn vị nào đó, dưới sự chỉ đạo của bất kỳ nhà quản lý nào

thì giải pháp để giữ chân một nhân viên có thể không phù hợp với đơn vị hay nhà quản lý khác.

“Không có nhận xét tổng quát nào đáng bị chê trách...”

“Không có nhận xét tổng quát nào đáng bị chê trách, bao gồm cả nhận xét này!” những từ về sự thận trọng này theo Mark Twain, Gerge Bernard Shaw, và Oliver Wendell Holmes có vẻ đặc biệt thích hợp trong trường hợp này. Tất cả các nhận xét tổng quát về “chính sách giữ chân nhân viên”, dù có đúng đắn hay không, đều không mấy giá trị nếu bạn không áp dụng chúng một cách sáng suốt.

Tất cả các tổ chức và mọi phòng ban hay

đơn vị trong mỗi tổ chức đều có môi trường khác nhau đối với “chính sách giữ chân nhân viên”. Hơn nữa, trong mỗi tổ chức, phòng ban, đơn vị, hoàn cảnh cũng thay đổi từ năm này sang năm khác, tháng này sang tháng khác và thậm chí ngày này sang ngày khác theo cách nào đó để thực hiện các mục đích, chiến lược và chiến thuật giữ chân nhân viên đã đưa ra một cách cẩn thận dù có lỗi thời hay ít nhất cần có sự xem xét kỹ lưỡng toàn bộ. Nếu bạn nhận biết được môi trường của mình và luôn bắt kịp với thay đổi, bạn có thể tạo ra hầu hết bất kỳ tổng kết nào về “giữ chân nhân viên”.

Vì thế bạn sẽ không tìm thấy trong cuốn sách này (hay đâu đó) một câu trả lời chung chung, theo nguyên tắc cho câu hỏi về “chính sách giữ chân nhân viên”, không có một kế hoạch nào có thể thích hợp cho mọi tình huống. Thay vì thế, bạn sẽ tự tìm ra định nghĩa “chính sách giữ chân nhân viên” cho riêng mình, cho tổ chức của mình và thậm chí cho cả phòng ban hay đơn vị trong tổ chức của bạn. Bạn sẽ học cách làm thế nào để thiết lập các mục tiêu cụ thể và thực tế về “giữ chân nhân viên”, làm cách nào để có thể đánh giá được thành công của các chiến lược và chiến thuật. Điều cuối cùng và cũng là điều quan trọng nhất, bạn sẽ học cách kiểm tra và thay đổi các mục tiêu, chiến lược và chiến thuật giữ chân nhân viên theo thời gian khi hoàn cảnh doanh nghiệp của bạn thay đổi.

“Giữ chân nhân viên” trước đây được hiểu như thế nào?

Chúng ta hãy bắt đầu bằng việc tìm hiểu các định nghĩa và nghĩa từ vựng của thuật ngữ này. Điều này đòi hỏi một chút hiểu biết về lịch sử.

Thuật ngữ “giữ chân nhân viên” lần đầu tiên xuất hiện thường xuyên trong kinh doanh trong thập niên 70 và đầu thập niên 80. Sau đó, trong suốt đầu và giữa thập niên 90, tính chất của mối quan hệ giữa ông chủ và người làm thuê (nói chung) được thể hiện trong hiện trạng:

“Anh làm việc cho tôi, anh làm tốt công việc, và nếu điều kiện kinh tế cho phép tôi sẽ tiếp tục thuê anh.”

Thông thường, những người tham gia vào thị trường lao động trong thập niên 1950 và 1960 sẽ làm việc cho một ông chủ trong khoảng

thời gian dài, đôi khi suốt cả quãng đời lao động của họ. Nếu họ thay đổi công việc thì đó thường là công việc trọng đại hay quyết định của cả cuộc đời, và những người đã nhiều lần và thường xuyên thay đổi công việc bị coi là khác thường.

Như một kết quả tự nhiên của hiện trạng mối quan hệ ông chủ - người làm thuê, một nhân viên tự nguyện bỏ công việc của mình bị coi là hành động sai lầm, một việc không nên xảy ra. Sau cùng, tính chất của “hiện trạng” này chỉ là không nên thay đổi hoặc thay đổi rất ít trong mối quan hệ này và rời bỏ công việc là một thay đổi rất lớn.

Vì thế, trong thập kỷ 70 và sau đó, thay đổi công việc và tự nguyện chuyển việc làm bắt đầu tăng đột ngột, mô hình “hiện trạng” bắt đầu xuất hiện mâu thuẫn về căn bản. Người chủ cảm thấy họ phải suy nghĩ về một vấn đề mới: tốc độ thay thế công nhân.

Sự phát triển của chính sách giữ chân nhân viên như một công cụ quản lý

Khi các doanh nghiệp bắt đầu nhận thấy tác động của sự gia tăng trong tốc độ thay thế công nhân, một công cụ quản lý phù hợp được phát triển- đó là “chính sách giữ chân nhân viên”.

Tốc độ thay thế công nhân: là phần trăm lực lượng lao động rời bỏ doanh nghiệp tại một thời điểm nào đó. Ví dụ, nếu một doanh

ng nghiệp có trung bình 100 nhân công trong một năm nào đó và 45 người trong số họ rời bỏ công việc trong năm đó (vì một số lý do) thì tỉ lệ tốc độ thay thế công nhân theo lý thuyết là 45%.

Trong thực tế, hầu hết các nhà quản lý quan tâm đến việc đánh giá tỉ lệ nhân viên tự nguyện rời bỏ công việc. Nhân viên có thể rời doanh nghiệp vì rất nhiều lý do khác nữa như nghỉ hưu, sức khoẻ kém, bị sa thải hay bắt buộc nghỉ việc do thừa nhân công. Những trường hợp “bỏ việc không tự nguyện” này thường không được tính vào việc tính tỉ lệ tốc độ thay thế công nhân. Nhờ vậy, doanh nghiệp có

thể tập trung vào các nguyên nhân bỏ việc có thể kiểm soát được của nhân viên.

Ở hình thức đầu tiên và đơn giản nhất, giữ chân nhân viên là liều thuốc cho vấn đề đau đầu, một đáp án đơn giản cho sự gia tăng trong thay đổi công việc của nhân viên: bằng cách nào chúng ta có thể ngăn nhân viên tự nguyện rời bỏ doanh nghiệp với tốc độ hiện nay?

Hiểu lý do thay đổi công việc

Sự gia tăng trong luân chuyển lao động tự nguyện nhìn là kết quả chủ yếu của sự gia tăng thay đổi công việc của nhân viên - thực chất là sự giảm đi của các khó khăn trong thay đổi công việc và điều này có nguyên nhân là các nhân tố sau kết hợp với nhau mà chủ yếu là:

- Có thêm nhiều

thông tin về việc làm ở các nơi khác trên đài truyền hình, đài phát thanh, báo, tạp chí và trên các trang web.

- Sự giảm mạnh về chi phí đi lại và xây dựng
- Sự thay đổi về các giá trị cá nhân khi nền kinh tế toàn cầu thoát ra khỏi sự suy thoái suy chiến tranh
- Sự gia tăng các cơ hội phát triển kỹ năng và đào tạo liên thông khiến cho nhân viên dễ kiếm việc làm hơn
- Việc không chấp nhận sự kết hợp của các ngành công nghiệp đã phá vỡ những quy tắc thuê nhân viên đã lạc hậu
- Quá trình toàn cầu hoá trong cạnh tranh sản xuất đòi hỏi có sự

thay đổi về kỹ năng

- Việc tạm nghỉ làm ở quy mô lớn đã làm giảm lòng trung thành của nhân viên với người chủ lao động
- Sự gia tăng các doanh nghiệp vừa và nhỏ với tư cách là những người sử dụng lao động mang tính cạnh tranh đã đưa ra các cơ hội việc làm ở hầu hết các khu đô thị.

Tuy nhiên, như chúng ta đã thấy, nguyên nhân sâu xa của luân chuyển tự nguyện hay gia tăng trong thay đổi công việc là sự tổng hoà của các xu hướng và sự kiện (xem thanh biểu tượng của về thay đổi lao động) chứ không phải bất kỳ một xu hướng hay sự kiện riêng rẽ, giản đơn.

Vì tính phức tạp của sự thay đổi xảy ra trong môi trường công nghiệp và thương mại, người chủ lao động cần mất một khoảng thời gian để hiểu rằng sức mạnh mối quan hệ người chủ - nhân viên thực chất đang di chuyển từ người chủ sang nhân viên.

Sau cùng, một điều rất rõ ràng là sự cố gắng duy trì tình trạng mối quan hệ người chủ - người làm công cũ kỹ, gia trưởng sẽ không làm

giảm sự gia tăng tỉ lệ luân chuyển lao động mà các công ty đang phải gánh chịu. Người chủ lao động cần hành động để chặn dòng luân chuyển này.

Nắm bắt các khả năng

Các bước đầu tiên trong giữ chân nhân viên đơn giản là cần nhắc đi nhắc lại mối quan hệ người chủ - nhân viên - không có gì đột ngột mà chỉ là một nỗ lực nhằm cải thiện mối quan hệ hiện tại đến mức có thể chấp nhận được đối với nhân viên. Một điều rất dễ hiểu là những người chủ lao động muốn bắt đầu công việc này với những tiêu chí sau:

§ Nền tảng quen thuộc trong mối quan hệ người chủ-nhân viên

§ Dễ dàng nắm bắt được nguyên nhân và kết quả của luân chuyển lao động

§ Có thể xác định được số lượng

Các nhân tố về vệ sinh các nhân tố này bản thân nó không thúc đẩy nhân viên nhưng lại rất cần thiết để ngăn được sự không hài lòng của nhân viên. thuật ngữ này được đưa ra bởi Herzberg, một trong những nhà tư vấn và

nhà giáo dục về quản lý có ảnh hưởng lớn nhất của thời kỳ sau chiến tranh. Herzberg nghiên cứu trong hai thập niên năm mươi và sáu mươi đã nhận thấy một số nhân tố có xu hướng khiến cho nhân viên không thoả mãn với công việc. Nghiên cứu này giúp ông phát triển “thuyết vệ sinh”. Trong số các yếu tố vệ sinh (còn được gọi là các yếu tố thoả mãn) Herzberg phân tích là môi trường làm việc, các điều lệ của công ty và tiền lương.

Vì vậy, nỗ lực đầu tiên trong giữ chân nhân viên là phải giải quyết các *nhân tố về vệ sinh* - các ưu đãi, lợi nhuận, và các mặt vật chất về môi trường làm việc (ví dụ như an toàn và sức khoẻ cho nhân viên, thời gian nghỉ đi vệ sinh, thay đổi kế hoạch và thời gian làm việc...), tất cả các yếu tố này đều đáp ứng ba tiêu chí trên.

Nhiều doanh nghiệp bắt đầu đẩy mạnh hơn các ưu đãi gắn liền với một thuật ngữ gọi là “cấp độ thị trường”. (Cùng với sự gia tăng của dịch vụ cung cấp thông tin, ngày càng khó cho các chủ lao động nếu họ muốn trả lương một nhân viên thấp hơn các đối thủ cạnh tranh của họ có thể trả. Vì vậy đây không phải là sự nhượng bộ). Các doanh nghiệp đã cảm thấy quen thuộc hơn khi đưa ra cho nhân viên các “nhân tố vệ sinh” không liên quan đến tiền như sức khỏe nhân viên nơi làm việc, mức độ an toàn, và sự thoải mái trong các thỏa thuận cơ bản với nhân viên.

Giữ chân nhân viên hiện nay được hiểu thế nào

Đến cuối thập niên tám mươi, các doanh nghiệp đã thực hiện hầu hết tổ chức một lần về đãi ngộ lao động và các lợi nhuận có thể. Mặc dù các vấn đề về đãi ngộ lao động và lợi nhuận sẽ vẫn là một phần của các công cụ giữ chân nhân viên của một doanh nghiệp, có một xác định ngày càng rõ nét cả đối với người chủ và nhân viên đó là có nhiều giữ chân nhân viên hơn là các yếu tố vệ sinh.

Điều quan trọng nhất đối với sự phát triển của nền công nghiệp giữ chân nhân viên phát triển toàn diện là sự nhận thức liệu giữ chân nhân viên có hiệu quả và lâu dài hay không, nếu đó là quá trình làm việc lâu dài và không chỉ đưa ra một cách hiểu giản đơn, tạm thời về luân chuyển lao động. Cần có một phương pháp tiếp cận chính thể tới từng nhân viên hơn là chỉ đơn giản điều chỉnh đãi ngộ và thu nhập của họ.

Đáp ứng những yêu cầu “cao hơn”

Điều cần xem xét ở đây được gọi là hệ thống các yêu cầu của Maslow - một thuật ngữ được chấp nhận rộng rãi được bắt đầu từ ngành tâm

lý học, mở rộng sang các lĩnh vực khác của đời sống và sau đó từ từ bắt đầu có ảnh hưởng sâu rộng tới quá trình làm việc và đặc biệt ảnh hưởng tới cách nhìn nhận về ý nghĩa thực sự của giữ chân nhân viên.

Các ưu đãi cạnh tranh chỉ là chi phí đầu vào của cuộc chơi

Chúng ta sẽ gặp lại nhiều lần trong cuốn sách này rằng không thể lập lên một chiến lược giữ chân nhân viên hiệu quả, bền vững mà chỉ dựa trên các ưu đãi và lợi nhuận. (Chúng ta sẽ bàn luận sau về vai trò của các ưu đãi và lợi nhuận trong giữ chân nhân viên một cách hiệu quả trong chương này và chi tiết vào chương 5). Cần đảm bảo rằng các ưu đãi và lợi nhuận của bạn có thể cạnh tranh chỉ là

phí đầu vào để trả cho “trò chơi chiến lược giữ chân nhân viên”.

Nói cách khác, nếu các ưu đãi và lợi nhuận của bạn không có sức cạnh tranh thì bạn cần phải sửa đổi chúng trước khi suy nghĩ một cách nghiêm túc về giữ chân nhân viên có hiệu quả và nghiêm chỉnh. Tuy nhiên, làm cho ưu đãi và lợi nhuận của bạn có tính cạnh tranh chỉ là điểm khởi đầu. Những gì bạn làm sau đó mới tạo nên tất cả sự khác biệt.

Abraham Maslow là một nhà tâm lý học. Ông tập trung nghiên cứu về tiềm năng con người và tin tưởng rằng tất cả chúng ta đều cố gắng phấn đấu để đạt tới mức cao nhất khả năng của mình. Ông được coi là người sáng lập ra môn tâm lý con người. Trong cuốn sách *Động lực và Tính cách* (1954), ông đã đưa ra các khái niệm tâm lý mà hiện nay được coi là khái niệm chuẩn như “yêu cầu vệ sinh”, “tự làm chủ” và “kinh nghiệm đỉnh”.

Maslow đã từng tổng hợp các khám phá của ông như sau: “tình trạng không hạnh phúc, không thoải mái và lo lắng diễn ra trên thế giới hiện nay là hậu quả của việc con người sống quá dưới mức khả năng của mình”. Hãy thay từ “nơi làm việc” vào từ “thế giới” và bạn sẽ thấy tác động cách nghĩ của ông đối với giữ chân nhân viên.

Maslow tạo ra một hình mẫu các nhu cầu của con người mà thường được biểu diễn dưới dạng kim tự tháp. Mức độ nhu cầu bao gồm các nhu cầu cơ bản về sinh học và sinh lý như ôxy, nước, thức ăn và các thứ tương tự: các nhu cầu này là cao nhất bởi chúng ta cần đáp ứng nhân viên để họ có thể tồn tại. Các yêu cầu ở tầng trên là mức độ an toàn và an ninh. Một mức độ cao hơn là các nhu cầu xã hội - một cảm giác hòa đồng, được mọi người chấp nhận, tình bạn và tình yêu. Ở mức độ cao hơn là nhu cầu về lòng tự trọng: nhu cầu được tôn trọng, quý mến, được công nhận và có uy tín. Cuối cùng là đỉnh - tự làm chủ, hoàn thành công việc và tự phát triển. Maslow chỉ ra rằng chúng ta cần phải thỏa mãn nhu cầu của mình mỗi mức độ tại một thời điểm, các nhu cầu từ cơ bản đến tự làm chủ.

Các cấp độ nhu cầu của Maslow. Một mô hình về nhu cầu của con người, từ nhu cầu sinh học và sinh lý tới tự làm chủ. Chúng ta phải thỏa mãn các nhu cầu của mình mỗi mức độ tại một thời điểm, các nhu cầu từ cơ bản đến tự làm chủ.

Hàm ý của giữ chân nhân viên rất rộng và trên nhiều lĩnh vực. Chỉ nhìn vào các thuật ngữ trong đoạn dưới đây đưa ra một danh sách bán hàng mà các doanh nghiệp đã nỗ lực để giữ chân nhân viên trong suốt 10 tới 15 năm qua:

§ Chấp nhận (các chương trình hòa đồng, các chương trình định hướng, sự nhượng bộ của công ty)

§ Tôn trọng (các chương trình đề xuất, các chương trình đa dạng, đánh giá 360 độ, các giá trị và tầm nhìn của công ty)

§ Uy tín (chức danh nghề nghiệp, đặc quyền quản lý, xe hơi, góc làm việc, quyền ủy nhiệm)

§ Được công nhận (thăng tiến, các chương trình đào tạo nhanh, công nhân của tháng, và các chương trình thưởng)

§ Hoàn thành công việc và từ thân vận động (các chương trình học tập suốt đời, các chương trình được tài trợ, kỳ nghỉ phép)

Đừng phát triển các hạt giữ chân nhân viên!

Khi bạn hiểu rằng giữ chân nhân viên hiệu quả không chỉ đơn giản là điều chỉnh ưu đãi và lợi nhuận, bạn có thể tránh sử dụng những phương pháp tiếp cận thông thường nhất, tốn kém nhất và ít hiệu quả nhất tới giữ chân nhân viên - “vườn ươm hạt giữ chân nhân viên”. đây là hội chứng của việc cố gắng phát triển giữ chân nhân viên chỉ để thu được kết quả là các vấn đề khó khăn quay trở lại tồi tệ hơn cả trước kia. Đây là những bước căn bản:

1. Một doanh nghiệp nhận thấy công ty mình có vấn đề về luân chuyển lao động.
2. Doanh nghiệp thành lập một nhóm thực hiện công việc làm một số chuẩn rồi xét lại các ưu đãi và lợi nhuận của công ty (nhanh chóng xác định mức độ thấp nhất và cơ bản nhất nhu cầu của nhân viên)

3. Doanh nghiệp thấy sự giảm tạm thời (từ 12 đến 24 tháng) về các vấn đề luân chuyển lao động trong công ty.
4. Các công nhân do bây giờ các nhu cầu cơ bản của họ đã được đáp ứng nên rất dễ hiểu là họ bắt đầu tìm kiếm sự thỏa mãn đối với những nhu cầu ở mức cao hơn - được công nhận, tôn trọng, được đáp ứng và tự làm chủ. các nhu cầu được thực hiện các dự án hay, mối quan hệ sâu sắc hơn với nhà quản lý và đồng nghiệp và con đường sự nghiệp sáng sủa.
5. Khi đối mặt với những yêu cầu này, các nhà quản lý thâm niên nhận thấy những công nhân của họ, những người mà các nhu cầu về ưu đãi và tiền lương đã được cải thiện, đáng lẽ phải cảm thấy hài lòng, vui vẻ và hăm hở thực hiện các công việc được giao một cách có hiệu quả và không đòi hỏi thêm những quyền lợi khác
6. Cảm thấy rất khó chịu, nhà quản lý thâm niên thề rằng sẽ “không bao giờ rơi vào bẫy của trò bịp bợm giữ chân nhân viên này nữa”. Các công nhân sẽ được trả đúng theo công việc của họ và chỉ thế thôi. Nhượng bộ thêm bất kỳ điều gì nữa sẽ chỉ mang lại khó khăn và thất bại.
7. Các công nhân ngày càng nhận thấy rõ hơn rằng những nhà quản lý có thâm niên đang rút lại lời cam kết của mình và có những hành động không thiện chí với những kiến nghị của công nhân.
8. Văn hóa trong công ty bị suy giảm liên tục xuống mức không tin tưởng lẫn nhau và các vấn đề về luân chuyển lao động quay trở lại như các hạt trong một khu vườn, thậm chí còn khó khăn hơn để nhổ rễ.



Hình 1-1. “Vườn hạt giống” giữ chân nhân viên

Hình 1-1 miêu tả “vườn hạt giống” giữ chân nhân viên”. Trong các chương tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu những nhu cầu về “không ưu đãi và phi lợi nhuận” cao hơn này là gì, làm cách nào để đáp ứng được các nhu cầu này và làm thế nào để lập kế hoạch và thực hiện các chiến lược giữ chân nhân viên mà kết hợp các phương pháp để đáp ứng các yêu cầu này.

“Giữ chân nhân viên” sẽ được hiểu như thế nào

Như chúng ta vừa tìm hiểu, giữ chân nhân viên bắt đầu như một phản ứng đơn giản, “ưu đãi và lợi ích” đối với sự gia tăng từ từ của luân chuyển lao động tự nguyện, sau đó phát

triển thành một phương pháp tiếp cận chính thể và rộng hơn, xác định các nhu cầu sâu hơn như sự thừa nhận, sự tôn trọng, và tự làm chủ.

Trước khi chúng ta chuyển sang mục kế tiếp (và bắt đầu phát triển các biện pháp cụ thể giải quyết các vấn đề về giữ chân nhân viên), hãy chọn mục này khi nhìn vào các xu

hướng ảnh hưởng tới các phương pháp tiếp cận giữ chân nhân viên hiện nay và sẽ thực hiện các công việc này nhiều hơn nữa trong tương lai.

Lập kế hoạch để xác định những nhu cầu ở mức độ cao hơn

Trong quá trình lập chiến lược giữ chân nhân viên, cần xác định trước rằng các ưu đãi và lợi nhuận chỉ là bước khởi đầu (như chúng ta sẽ đề cập trong chương 5), vì vậy bạn có thể thỏa thuận về các nhu cầu khác cao hơn của công nhân. Khi tiên đoán trước được những nhu cầu cao hơn này và lên kế hoạch trước để đáp ứng chúng. Một khi bạn đã xác định được các nhu cầu cơ bản, tiền bạc thì bạn và những nhà quản lý khác sẽ không cảm thấy ngạc nhiên khi công nhân của bạn bắt đầu cuộc thương

lượng. Thực tế là bạn sẽ chuẩn bị cho các thỏa thuận này.

Nói một cách cụ thể, chúng ta sẽ xem xét 4 nhân tố nổi bật ảnh hưởng tới cách tiếp cận giữ chân nhân viên hiện nay và vẫn sẽ tác động như vậy trong tương lai gần.

§ Khả năng chủ đạo và chuyển nhượng

§ Tăng số lượng “lao động tự do”

§ Cái gọi là “cuộc chiến tranh giành người tài”

§ Trở thành người chủ đáng để nhân viên lựa chọn

Khả năng chủ đạo và chuyển giao

Khả năng chủ đạo:

“một nhóm các kỹ năng và công nghệ cho phép một doanh nghiệp có thể cung cấp một lợi ích nào đó đến người tiêu dùng”. Đây là cách C.K Prahalad và Gary Hamel định nghĩa thuật ngữ này trong cuốn *“Cạnh tranh cho tương lai”*. Khả năng chủ đạo góp phần vào

khả năng cạnh tranh của một số sản phẩm và dịch vụ của. Chúng tốt hơn bất kỳ sản phẩm hay dịch vụ nào và có thể là bất kỳ đơn vị kinh doanh nào trong doanh nghiệp.

Vào năm 1990, C.K Prahalad và Gary Hamel viết một bài với tiêu đề “Khả năng chủ đạo của các doanh nghiệp” (bình luận thương mại Harvard, tháng năm và tháng sáu 1990).

Ý tưởng của họ - các doanh nghiệp có khả năng chủ đạo (kỹ năng và các hoạt động cần thiết cho sự thành công của một doanh nghiệp và doanh nghiệp phải đang hoạt động

tốt) và khả năng không chủ đạo (kỹ năng và hoạt động không cần thiết cho sự thành công của doanh nghiệp và doanh nghiệp có thể không hoạt động tốt) - đã dần dần được

chấp nhận như một chiến lược cạnh tranh. Nhờ vậy, cuốn sách mà Prahalad và Hamel xuất bản vài năm sau đó “Cạnh tranh cho tương lai” (ấn bản thương mại trường Harvard, 1994) đã trở thành cuốn sách bán chạy nhất.

Loại bỏ hay chuyển giao

MegaOffex, một nhà sản xuất các thiết bị

văn phòng, có thể kết luận rằng khả năng chủ đạo của mình là thiết kế, sản xuất và tiếp thị sản phẩm văn phòng chứ không phải là sản xuất và bán các sản phẩm văn phòng cung cấp. MegaOffex có thể loại bỏ công việc cung cấp để giải phóng tài nguyên và con người nhằm tập trung vào khả năng chủ đạo hay bán bộ phận này cho một doanh nghiệp khác sản xuất và bán các bộ phận văn phòng là hoạt động chủ đạo hay bán cho một đối thủ cạnh tranh không áp dụng mô hình khả năng chủ đạo.

Sau đó, MegaOffex có thể quyết định rằng cung cấp các tiện nghi cho 23.000 khách

hàng của mình cũng không phải là khả năng chủ đạo và quyết định chuyển giao hoạt động này cho một công ty cung cấp khác.

Bản chất của mô hình nội lực - các doanh nghiệp hoặc nên loại bỏ hoàn toàn các hoạt động không chủ đạo hoặc chuyển giao chúng cho các doanh nghiệp khác (mà đối với các

doanh nghiệp này các hoạt động đó là chủ đạo) - bắt đầu có hiệu lực tại nơi làm việc khoảng từ năm 1997 trở lại đây.

Nhận thấy các doanh nghiệp cần giới hạn phạm vi kinh doanh của mình đã có tác động căn bản lên sự phát triển chiến lược giữ chân nhân viên đối với các doanh nghiệp vừa và

các doanh nghiệp có quy mô lớn hơn trong suốt cuối thập niên chín mươi. Về bản chất, cách suy nghĩ này giúp cho các doanh nghiệp trong một số trường hợp nhất định loại bỏ

được tình trạng luân chuyển lao động cùng với nỗi lo lắng của nhà quản lý

Các cuộc tranh luận trên bàn họp (hay trong hội nghị các nhà quản lý đứng đầu doanh nghiệp) thường như sau:

Câu hỏi: Chúng ta đang phải hứng chịu tình trạng luân chuyển lao động quá mức tại bộ phận nhựa. Luân chuyển lao động ở các bộ phận khác vẫn tốt. chúng ta là những nhà

quản lý tốt. Vậy, tại sao tình trạng này lại xảy ra?

Trả lời: Sản xuất nhựa không phải là hoạt động chuyên môn của chúng ta. Chúng ta sản xuất và bán tất cả các loại bút bi. Lý do duy nhất chúng ta có bộ phận sản xuất nhựa là

để cung cấp nguyên liệu nhựa thô cho sản xuất bút bi. Chúng ta không biết cách vận hành quá trình sản xuất nhựa. Kỹ năng chính của chúng ta là lắp ráp và tiếp thị bút bi.

Chúng ta sẽ không bao giờ biết cách để vận hành đúng một nhà máy sản xuất nhựa - đây không phải là một chiến lược phù hợp với kỹ năng của chúng ta.

Giải pháp: bán bộ phận sản xuất nhựa cho công ty nào kinh doanh về nhựa và mua lại những thành phẩm của họ. Họ sẽ sản xuất ra các sản phẩm tốt hơn và rẻ hơn chúng ta. Và

bởi vì chúng ta không còn có bộ phận sản xuất nhựa nên chúng ta cũng không có vấn đề luân chuyển lao động.

Nhờ thu hẹp và tái tập trung vào khả năng chủ đạo mà rất nhiều doanh nghiệp lớn hơn đã có thể loại bỏ các vấn đề lớn về luân chuyển lao động chỉ với một hành động

Hiện nay, rất nhiều các doanh nghiệp, phòng ban, nhà máy, dây chuyền sản xuất, và các đơn vị khác trong doanh nghiệp đã tiếp thu mô hình khả năng chủ đạo ngay từ khi thành

lập, tập trung vào thuê nhân công chỉ phục vụ cho các hoạt động chủ đạo của doanh nghiệp và mua các sản phẩm không chủ đạo và các dịch vụ bên ngoài. Xu hướng này sẽ

còn tiếp tục trong tương lai.

Sự gia tăng số lượng “lao động tự do”

Trong suốt cuối thập niên 90 và (chỉ khi) bước vào thiên niên kỷ mới, một sự kiện (một cách tạm thời) tác động lên khái niệm giữ chân nhân viên hơn bất kỳ một sự kiện nào

khác đó chính là sự nổi lên của hiện tượng chấm-com.

Là kết quả sự kết hợp các nhân tố-ban đầu là việc có sẵn các nguồn vốn, tạm thời không tin tưởng vào nguyên lý lợi nhuận, và sự xâm chiếm của lực lượng lao động gây ra bởi

lực lượng lao động X- hiện tượng chấm-com đã làm sai lệch đi cách hiểu cái gì cấu thành nên giữ chân nhân viên

Sai lệch đầu tiên là một cái gì đó ở bề nổi bên ngoài; chúng ta có thể bàn luận và loại bỏ nó nhanh chóng. Sự sai lệch thứ hai mới có ảnh hưởng lớn tới giữ chân nhân viên.

Trong suốt quá trình phát triển của hiện tượng chấm-com, có một sự nhấn mạnh quá mức về nhu cầu cách hiểu của một nhóm nhỏ nhân viên- các chuyên gia khoảng từ 20 đến 30 tuổi. Nhu cầu hiểu này đến lượt nó lại tác động lên những người cho rằng giữ chân nhân viên có thể mua bằng tiền-thường là các loại sau, xếp theo thứ tự về mức độ quan trọng và ảnh hưởng:

Thế hệ X là những người được sinh ra giữa năm 1963 và 1982, một số những

người này vẫn đang tham gia vào lực lượng lao động lần đầu tiên.

Tại thời điểm viết cuốn sách này (năm 2002), có hai thế hệ nhân viên đảm trách hầu hết các công việc. Nhóm lớn tuổi hơn là những công nhân lưu động (những người có năm sinh giữa các năm 1945 và 1962). Họ giữ phần lớn nhất trong việc đưa ra các chính sách và giữ các vị trí cao ngoại trừ trong một số công ty công nghệ cao, các công ty mới thành lập và các ngành thường dành cho giới trẻ như giải trí, quảng cáo, thiết kế đồ họa Thế hệ còn lại là thế hệ X.

Cách gọi này ra đời từ một cuốn sách xuất

bản vào năm 1991 của Douglas Couplan, *Thế hệ X: câu chuyện về một nền văn hóa được đẩy mạnh* (ấn bản của St. Martin), trong đó ông xác định các năm từ 1960 đến 1970. Trong cuốn *Thế hệ thứ 13: bỏ dở, thử lại, bỏ qua, thất bại?* của họ (các sách Vintage năm 1993), Neil Howe và Bill Strauss đặt năm của thế hệ X là 1961-1981. Các năm các cũng được đưa ra. Các năm chỉ là những con số nhưng bởi thế hệ X là một quan điểm, một văn hóa và đương nhiên là một thế hệ.

Một sự khác biệt căn bản giữa hai nhóm là các boomer dường như không phản ứng gì với cách gọi này thì thế hệ X đều nổi giận

vị bị gọi như vậy. Hãy sử dụng cách gọi một cách cẩn thận.

§ Lựa chọn lưu giữ

§ BMW (đôi khi là Porsches)

§ Bàn thảo luận

§ Nước ngọt miễn phí

Thậm chí ngay trước khi sự bùng nổ của hiện tượng chấm-com, mọi người đều hiểu rõ rằng (người chủ cũng như nhân viên) đây không hơn không kém chỉ là một nhu cầu

trong danh sách nhu cầu của Maslow được chấp nhận ở thời điểm hiện đại. Lựa chọn lưu giữ được tán dương kia cũng chỉ là một nhân tố “vệ sinh” như các nhân tố khác của

“ưu đãi và lợi nhuận” (và hóa ra nó có ít ảnh hưởng hơn lên giữ chân nhân viên so với mức lương cơ bản). Bàn thảo luận và nước ngọt miễn phí đơn giản chỉ là thay thế cho quán

ăn tự phục vụ. BMWs và Porsches là sự thay thế trực tiếp của BMWs và Porsches cũ.

Nhân viên tự do là nhân viên độc lập. nhân viên tự do có thể là những người tự sản xuất, những người làm nghề tự do, những người buôn bán tại nhà hay “kinh doanh nhỏ”,

những làm việc một mình hay những chuyên gia độc lập. Các nghiên cứu cho thấy nhân viên tự do chiếm khoảng một phần ba lực lượng lao động.

Ở các phần sau, chúng ta sẽ kiểm tra kỹ lưỡng hơn tác động của kỷ nguyên chấm-com và đặc biệt vai trò bị phóng đại quá mức của lựa chọn giữ chân trong giữ chân nhân viên.

Một ý nghĩa quan trọng và kéo dài nữa của kỷ nguyên chấm - com sẽ tiếp tục ảnh hưởng một cách cốt yếu đến cách tiếp cận của các chủ lao động tới giữ chân là sự xuất hiện của các nhà tư vấn bên ngoài hay nhân viên tự do.

Được nuôi dưỡng trong một nền kinh tế cao, lượng tiền luân chuyển lớn trong hệ thống kinh tế, và rất nhiều nhu cầu đối với hầu hết mọi kỹ năng có thể hình dung được, rất nhiều nhân viên tự làm việc cho mình. (ở mức độ cao của doanh nghiệp tự do, Daniel H.Pink trong cuốn sách này, lao động tự do quốc gia [các sách, 2001], ước đoán có vẻ hơi chủ quan có khoảng 33 triệu người có công việc như vậy).

Mặc dù được mô tả bằng nhiều cách (thường là hơi kỳ lạ), tình trạng lao động tự do về bản chất là phản ứng của nhân viên đối với cuộc tranh luận về khả năng chủ đạo. Cuộc

tranh luận diễn ra xung quanh bàn ăn hay trong đầu nhân viên tự do như sau:

1. Nếu ông chủ của tôi có thể xác định lại khả năng chủ đạo bất kỳ lúc nào thì tôi không có được sự đảm bảo về nghề nghiệp. Tôi có thể bị cho là “không quan trọng” bất kỳ lúc nào và phải ra đi. Có lẽ tôi phải tự quyết định số phận của mình.

2. Mô hình khả năng chủ đạo này là một mô hình tốt. Nếu các doanh nghiệp có khả năng chủ đạo thì tôi cũng có. Tôi sẽ tìm ra khả năng chủ đạo của mình là gì và tôi sẽ bán nó cho ai trả giá cao nhất.

3. Tập trung vào khả năng chủ đạo, sửa, giảm kích cỡ... bất kể bạn gọi đó là gì thì nó chỉ có một ý nghĩa duy nhất với tôi- thậm chí tôi đang chịu nhiều áp lực hơn với ít thời gian và tài nguyên hơn. Toàn bộ quãng đời làm việc của tôi bị chia ra từng phần. Tôi sẽ trở thành một nhân viên tự do. Khi tôi thoát khỏi những đòi hỏi rắc rối này của ông chủ, tôi có thể phát triển làm việc một cách hợp lý ở nhà.

Khám phá “thương hiệu của chính mình”

Nếu bạn làm việc với rất nhiều nhân viên tự do hay chỉ muốn tìm hiểu sâu hơn về hiện tượng này thì bạn nên xem cuốn sách của Dan Pink *Đất nước của những lao động tự do*, cuốn sách khá ngắn của Tom Peter *Thương hiệu của bạn 50: 50 cách để biến chính mình thành một “nhân viên” với thương hiệu khác biệt, lòng nhiệt*

tình, và đam mê công việc. (Knoff, 1999) (một cuốn sách dễ theo dõi-nội dung cuốn sách không dài hơn mấy so với tựa đề sách), tạp chí công ty phát triển nhanh, và trang www.guru.com

Để tìm kiếm các nguồn thông tin khác, bạn có thể sử dụng công cụ tìm kiếm như www.google.com và gõ “free agent” hay “Brand you” trong hộp tìm kiếm.

Cuộc tranh luận đầu tiên rất hợp lý: đó chỉ đơn thuần là sự mở rộng của lý giải tại sao nhân viên lại khao khát trở thành người tư vấn hay tự làm chủ - để có thể kiểm soát được

tương lai của họ. Đây là sự lặp lại của một trong những nhu cầu cơ bản nhất trong danh sách của Maslow- yêu cầu về an ninh.

Cuộc tranh luận thứ hai và thứ ba - thường được kết hợp trong một khái niệm gọi là “thương hiệu của bạn” và được phát triển nhiều bởi tạp chí *Công ty phát triển nhanh*, nhà

quản lý có uy tín lớn Tom Peter và những người khác đã dụ dỗ rất nhiều người trở thành những công nhân tự do vì những lý do sai lệch.

Rất nhiều nhân viên tự do tìm ra những sự thật của cuộc sông lao động tự do như sau:

§ Ngoài trừ một số cá nhân ngoại lệ, cuộc sống của nhân viên tự do thậm chí còn ít có cơ hội để cân đối cuộc sống và việc làm hơn người trung bình làm công việc toàn thời gian.

§ Cuộc sống của nhân viên tự do rất buồn tẻ: hầu hết mọi người đều thích chỗ tập thể đông vui đến nỗi họ không muốn bị rơi vào thế giới buồn tẻ của những nhân viên tự do.

§ Tình trạng lao động tự do chính xác là làm thế nào để không tập trung vào khả năng chủ đạo của mình. Là một nhân viên tự do, bạn còn cần phải làm tốt cả các công việc

không phải chủ đạo như tự tiếp thị và bán mình, lên kế hoạch và đàm phán tiền thù lao, giữ sách, và đánh máy.

§ Nếu bạn thực sự chỉ muốn tập trung vào các khả năng chủ đạo của mình, sự đánh cuộc tốt nhất là quay trở lại với những khái niệm cũ, công việc toàn thời gian. Khi bạn có

một công việc toàn thời gian, ông chủ của bạn đảm đương tất cả các công việc khác và bạn được tập trung vào sở trường của mình cũng như những gì mình muốn làm-chính

xác là định nghĩa của khả năng chủ đạo.

Khi tiền bạc trở nên khan hiếm và kinh tế đi xuống, rất nhiều nhân viên tự do không tiếp thị và các kỹ năng buôn bán cần thiết để có đủ việc làm nhằm trang trải các hóa đơn.

Khi kỷ nguyên chấm-com kết thúc, vào cuối năm 2000 và đầu năm 2001, rất nhiều người lựa chọn trở thành lao động tự do với các mức độ thành công khác nhau đã dần dần

trở lại thành nhân viên toàn thời gian.

Nhân viên tự do và giữ chân nhân viên

Sự thăng trầm của nhân viên tự do đã xác định lại vai trò của những nhân viên độc lập và đang ảnh hưởng tới chiến lược giữ chân nhân viên theo hai cách (bổ sung):

Các ông chủ bắt đầu thấy rằng có rất nhiều người (nhân viên và nhân viên tiền năng) là những nhân viên trong tâm thức, với khao khát, đam mê, và tham vọng. Những người

này phản ứng với các “tác nhân kích thích giữ chân nhân viên” khác nhau chứ không phải là nhân viên đặc thù những người hiếm khi nghĩ về phản ứng một mình.

Bây giờ chúng ta đã hiểu hơn và thừa nhận rằng rất nhiều công việc ở một doanh nghiệp (ngay cả những doanh nghiệp cốt lõi) không thực sự cần phải là một nghề-chúng có thể

đã trở thành các cuộc chuyển giao có thể được thực hiện bởi những người đầu thầu độc lập. điều này đến lượt nó lại thay đổi căn bản giữ chân nhân viên đối với mối quan hệ

này.

**Nhân viên tự do trong
số nhân công của
doanh nghiệp bạn**

Những nhà quản lý thông minh nhận ra rằng nhân viên và nhân viên tiềm năng đã thay đổi trong thập kỷ qua. Rất nhiều trong số họ thực sự là nhân viên tự do. Họ nhận được sự khuyến khích khác nhau-và để giữ họ làm việc cho mình thì bạn cũng phải đối xử với họ theo những cách khác nhau. Các chương sau sẽ đưa ra một số lời khuyên nhưng chủ yếu vẫn là bạn trong việc tìm hiểu các công nhân của mình cũng như họ nghĩ và cảm thấy thế nào.

Trong chương 7 chúng ta sẽ xem xét mức độ ảnh hưởng của giữ chân nhân viên của những nhà thuê thầu độc lập - nhân viên tự do hơn là “công nhân nòng cốt”.

Cuộc cạnh tranh của những nhà quản lý khôn ngoan

Sau khái niệm khả năng chủ đạo và sự xuất hiện công nhân tự do, nhân tố quan trọng thứ ba trong suy nghĩ hiện nay về giữ chân nhân viên là một học thuyết đề cập đến những gì nhân viên thu được (thuê), giữ chân nhân viên và quản lý hoạt động đôi khi còn được gọi là “cuộc cạnh tranh của những nhà quản lý khôn ngoan”.

Khi cụm từ này được sử dụng lần đầu tiên nó bị lẫn vào những trang web vô vị thời bấy giờ. Tuy nhiên thuật ngữ này đã được quảng cáo khi tập đoàn tư vấn của McKinsey&Company vào năm 1997 đã ra một thông báo (sau đó là một cuốn sách) có tiêu đề *Cuộc cạnh tranh của những nhà quản lý khôn ngoan* dựa trên một nghiên cứu bao gồm 77 công ty và gần 6000 giám đốc và nhà quản lý.

Cuộc cạnh tranh của những nhà quản lý khôn ngoan đưa ra như sau:

§ Số lượng người có năng lực tốt bên ngoài có khả năng thực hiện những “nhiệm vụ quan trọng” (khả năng chủ đạo) của công ty bạn có giới hạn.

§ Những người này về cơ bản đều háms lợi nên bạn có thể thuê được họ.

§ Bạn đang ở trong một cuộc chiến với các đối thủ cạnh tranh của mình trong việc thu hút những nhân viên này.

Rất nhiều “nhà phân tích về nguồn nhân lực” như John Sullivan của trường Đại học bang San Francisco sau này đồng ý rằng cách tiếp cận “cuộc cạnh tranh của những nhà quản lý khôn ngoan” nhấn mạnh các

chủ lao động phải thể hiện “sự đánh giá giá trị của nhân viên”-thực chất là những lý do tại sao nhân viên tiềm năng lại nên đến và làm việc cho mình chứ không phải cho nơi khác.

Khi nào bắt đầu giữ chân nhân viên?

Dù các phương pháp cơ bản tiến hành có cơ sở hay không thì phương pháp tiến hành “cuộc cạnh tranh của những nhà quản lý khôn ngoan” phải có tác động tích cực không thể phủ nhận lên tư tưởng của giữ chân người lao động, khi hiểu rằng giữ chân một nhân viên tốt thì dễ dàng và ít tốn kém hơn rất nhiều so với tìm kiếm một nhân viên mới.

Đây là một điều mà những người bán hàng và tiếp thị đã hiểu từ lâu về khách hàng của mình, duy trì những khách hàng quen hiện có thì dễ dàng và kinh tế hơn nhiều so với tìm những khách hàng mới. Cách tiếp cận “cuộc cạnh tranh của những nhà quản lý khôn ngoan” nhấn mạnh rằng giữ chân nhân viên không chỉ được bắt đầu sau khi nhân viên làm việc cho công ty vài tháng hay vài năm vì cảm nhận của nhân viên về doanh nghiệp chủ yếu dựa trên các mặt sau:

§ những gì nhân viên nhìn hay nghe trước khi làm việc cho doanh nghiệp.

§ nhân viên được đối xử thế nào ngay khi bắt đầu các mối quan hệ trong doanh nghiệp và chỉ sau đó mới là

§ nhân viên được đối xử thế nào sau khi tham gia vào doanh nghiệp

Nói cách khác, bắt đầu tiến hành giữ chân nhân viên một năm hay hai năm sau khi nhân viên tham gia vào doanh nghiệp (phương pháp đối phó phổ biến “luân chuyển lao động = giữ chân nhân viên”), khi khả

năng nhân viên rời bỏ doanh nghiệp trở nên gay gắt hay rõ ràng thì đã quá muộn. Thậm chí bắt đầu tiến hành giữ chân nhân viên khi nhân viên làm

việc cho doanh nghiệp vẫn là quá muộn.

Trở thành người chủ đáng để nhân viên lựa chọn

Cuối cùng nghiên cứu của chúng tôi về xu hướng hiện nay về giữ chân nhân viên, chúng tôi đưa ra khái niệm “chủ lao động đáng để lựa chọn”. Khái niệm này về cơ bản là dạng khác của cách tiếp cận “cuộc cạnh tranh của những nhà quản lý khôn ngoan”.

Ở dạng ban đầu, cách tiếp cận mạnh mẽ “cuộc cạnh tranh của những nhà quản lý khôn ngoan” với giữ chân nhân viên đã chứng tỏ quá cứng nhắc với rất nhiều doanh nghiệp và không thích hợp với rất nhiều trường hợp. Đặc biệt phiên bản thông thường “cuộc cạnh tranh của những nhà quản lý khôn ngoan” kêu gọi phân loại nhân viên (mức “A”, “B” và

“C”) và thực hiện các phương pháp khác nhau với từng loại: khuyến khích loại “A”, phát triển loại “B” và “thất bại”-sa thải loại “C”. Học thuyết này là phần mở rộng của hệ

thống phân loại nổi tiếng hiện nay giới thiệu tới GE của Jack Welch. Mặc dù học thuyết này hữu ích trong một số trường hợp, phương pháp này chứng tỏ rất khó thực hiện và đôi khi là không phù hợp. Học thuyết này cũng đi ngược lại một môi trường làm việc hợp tác, giúp đỡ mà rất nhiều doanh nghiệp muốn tạo dựng.

Kết quả là một phiên bản phương pháp “cuộc cạnh tranh của những nhà quản lý khôn ngoan” được phát triển, nhấn mạnh các hoạt động tiêu

chuẩn cần thiết để phát triển “đánh giá giá trị nhân viên” và thu hút doanh nghiệp trong việc tiếp thu những hoạt động giữ chân nhân viên tốt nhất ở các doanh nghiệp tương tự. Với phương pháp này, gọi là “người chủ tốt nhất trong nhóm những người chủ” và hiện nay thường được biết đến là “chủ lao động đáng để lựa chọn” thì doanh nghiệp:

§ Nghiên cứu và tiếp thu những hoạt động tốt nhất để giữ nhân nhân viên

§ Mở rộng giữ chân nhân viên đối với các hoạt động trước khi thuê lao động (như trong thanh ghi trước)

§ Tăng cường ảnh hưởng của giữ chân nhân viên sau khi thuê lao động để kết hợp quản lý, phát triển nhân viên và quản lý riêng biệt từ doanh nghiệp.

Có thể bạn nghĩ rằng toàn bộ cuộc tranh luận này về “chủ lao động đáng để lựa chọn” và “cuộc cạnh tranh của những nhà quản lý khôn ngoan” là không phù hợp ở đây. Nhưng cuối cùng thì bạn chỉ là một nhà quản lý chứ không phải người lãnh đạo cao nhất? Vậy, bạn có thể làm gì?

Có thể bạn vẫn đang phân vân về thuật ngữ “đánh giá giá trị nhân viên” mà bạn mong đợi ở công việc. Bạn cũng vẫn đang phân vân về các thuật ngữ của giữ chân nhân viên bắt đầu với hợp đồng đầu tiên của bạn. Cuối cùng, bạn có thể cố gắng hết mình để trở thành “nhà quản lý đáng lựa chọn”.

Bản liệt kê của nhà quản lý cho chương 1

Không có một định nghĩa nào về giữ chân nhân viên mà đúng cho mọi tình huống. bạn sẽ sử dụng cuốn sách này để đưa ra định nghĩa đúng nhất cho doanh nghiệp và các đơn vị cụ thể của mình.

Khái niệm giữ chân nhân viên được đưa ra nhằm giải quyết vấn đề luân chuyển lao động tự do đang tăng hiện nay.

Ban đầu, giữ chân nhân viên hầu như chỉ giải quyết các vấn đề về “nhân tố vệ sinh” của nhân viên-ưu đãi ban đầu và lợi nhuận.

Một điều sớm trở nên rõ ràng là giữ chân nhân viên lâu dài đòi hỏi một phương pháp lâu dài hơn đó là giải quyết các “nhu cầu cao hơn” của nhân viên như là được thừa nhận, được tôn trọng, và thỏa mãn yêu cầu.

Ba xu hướng riêng hiện nay đang ảnh hưởng tới giữ chiến lược chân nhân viên là:

- § Khái niệm “khả năng chủ đạo”
- § Sự phát triển của “nhân viên tự do”
- § Khái niệm về trở thành “người chủ đáng để lựa chọn”

CHƯƠNG II. Bí mật nằm ở cú bạt bóng

Gôn không phải là trò chơi của những cú đánh siêu việt. Gôn là trò chơi dành cho những cú đánh ít trượt nhất. Người chiến thắng là người mắc ít sai lầm nhất.

- GENE LITTLER

Trong Chương 1, chúng ta đã tìm hiểu lịch sử và sự phát triển của mối quan hệ người chủ - nhân viên và xu hướng hiện nay đang thay đổi bản chất của việc giữ chân nhân viên giỏi như thế nào.

Trong phần đầu của chương này, chúng ta sẽ xem xét chi tiết bốn ảnh hưởng quan trọng của những thay đổi đó:

1. Chúng ta cần phát triển “quan điểm giữ chân nhân viên: thay đổi công việc xảy ra ở đây và chúng ta cần phải học cách quản lý nó chứ không phải chống lại nó.
2. Không một “chiến lược” nào có thể giữ nhân viên ở lại
3. Nhân viên chỉ ở lại nơi nào họ thấy như ở nhà mình.
4. Các chiến lược giữ chân nhân viên có hiệu quả tập trung vào hình thành một môi trường chào đón mà nhân viên muốn ở lại.

Ở phần hai của chương này, chúng ta sẽ tóm tắt phần còn lại của cuốn sách khi đưa ra năm bước để xây dựng chiến lược giữ chân nhân viên thực sự có hiệu quả, sử dụng phép so sánh với trò chơi gôn.

Hình thành tư tưởng giữ chân nhân viên

Những thay đổi trong “tình trạng” quan hệ người chủ-nhân viên được đề cập trong chương 1 đòi hỏi có sự thay đổi trong cách nhìn nhận về các yếu tố tạo thành chiến lược giữ chân nhân viên hiệu quả. Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét bốn phương pháp điều chỉnh cách nhìn nhận của mình để đánh giá những thay đổi này.

Một số tranh luận trong nửa phần đầu là về các khái niệm khi chúng ta xây dựng bức tranh về phương pháp nhận dạng giữ chân nhân viên. Đừng lo lắng nếu bạn không thể nhận biết ngay lập tức mối liên kết chặt chẽ các ứng dụng sau đây. Bắt đầu từ phần hai của chương này và các chương sau, chúng ta sẽ tiếp cận với các bước giữ chân nhân viên (đặc biệt là nhân viên giỏi nhất) và các ứng dụng thực tiễn sẽ rõ ràng hơn.

Xuôi theo dòng chảy

Ý định đầu tiên của sự thay đổi này trong mối quan hệ người chủ - nhân viên là chúng ta phải thay đổi quan điểm và học cách chấp nhận thay đổi công việc của nhân viên có thể diễn ra. Tôi sẽ đưa ra một ví dụ minh họa.

Thành phố nhỏ của tôi nằm cuối một bán đảo. Nếu muốn đi đâu đó, tôi phải đi qua đại lộ 101 - không có con đường nào khác ngoài con đường này.

Khi tôi tới đại lộ, lúc đầu tôi nghĩ rằng đường bị tắc. Việc đi lại tốn gấp ba lần thời gian, tôi lớn tiếng phàn nàn suốt thời gian chờ đợi, đến nơi muộn và trở nên tức giận. Hiện nay, tôi chọn giờ đi ra đường vào thời điểm thích hợp, mang theo đồ (thức ăn, chăn, và các tài liệu để đọc, cuối cùng là một tách café) và tránh giờ cao điểm bằng mọi giá.

Tại sao lại kể cho bạn những chuyện này? Có một mối liên hệ quan trọng giữa những gì đang xảy ra với việc giữ chân nhân viên.

Như chúng ta đã xem xét trong Chương 1, chiến lược giữ chân nhân viên thường dựa trên các mô hình nguyên trạng. Điều này có nghĩa là có một tỉ lệ giữ chân nhân viên ở mức “bình thường”, chấp nhận được và tỉ lệ giữ chân nhân viên ở mức thấp là kém và không bình thường. Việc này cũng giống như cách nhìn nhận của tôi trước kia về giao thông ở San Francisco- “Giao thông thật kinh khủng và trở lại bình thường càng sớm càng tốt”.

Thời gian qua đi, vẫn với những vấn đề giao thông như vậy, vẫn mất đi những lao động giỏi cho tới khi bạn dần nhận ra rằng giữ chân nhân viên cũng giống như tình trạng giao thông trên đại lộ 101 sẽ không thể được cải thiện. Đó là một tình trạng của thời đại chúng ta: “Sự thay đổi cần được thực hiện ngay lập tức.”

Vì vậy, điều đầu tiên và quan trọng nhất bạn có thể làm là thay đổi cách nhìn nhận của mình về vấn đề giữ chân nhân viên. Quản lý giữ chân nhân viên cũng giống như lái chiếc xe ở thành phố của tôi không phải là về vấn đề dừng các phương tiện giao thông lại mà là xuôi theo dòng chảy. Bạn không thể ngăn những công nhân giỏi thay đổi công việc cũng như tôi không thể đẩy nhanh dòng xe cộ trên đại lộ 101. Thay đổi công việc là một chức năng trong nâng cao tay nghề và phát triển kinh tế: bạn không thể (và không nên) dừng nó lại.

Suy nghĩ như người chủ cửa hàng ăn

Một khi bạn đã chấp nhận tình trạng luân chuyển lao động và thay đổi công việc là không tránh khỏi và không còn là trở ngại, điều tiếp

theo bạn cần thực hiện là làm cho nơi làm việc của bạn trở nên hấp dẫn với những người đang có ý định chuyển đi.

Hãy nghĩ đến một quán ăn nằm trên một đại lộ náo nhiệt với những khách hàng tiềm năng luôn vội vã lái xe rất nhanh. Nếu chủ của quán ăn là người thông minh thì bà sẽ làm gì? Chỉ đơn giản là đợi những khách hàng này dừng lại thôi ư? Tất nhiên là không. Bà chủ sẽ làm cho quán ăn trở nên hấp dẫn: bà đặt các biển quảng cáo, giữ quán ăn luôn sạch sẽ và bày biện bàn ăn gọn gàng. Bà làm tất cả những gì để lôi kéo những khách hàng.

Hãy nhìn lại chính sách thuê lao động, các tài liệu quảng cáo và môi trường làm việc. Có rất nhiều người thích hợp ở ngoài kia nhận ra sự tồn tại và hình ảnh công ty của bạn. Liệu họ có thấy một môi trường làm việc chào đón, niềm nở với họ. Hay họ lại thấy một môi trường bảo thủ, khiên cưỡng và luôn lo lắng vì sợ mất nhân viên?

Đừng tập trung vào những điều không phù hợp có rất nhiều nhà quản lý tập trung vào việc làm sao ngăn những công nhân của mình rời bỏ công ty. Hành động này của họ là sai lầm vì khi nhu cầu luân chuyển lao động tăng, những nỗ lực giữ chân nhân viên của bạn sẽ thất bại nếu bạn chỉ tập trung vào những gì đang xảy ra.

Thay vào đó, bạn nên tập trung vào những người phù hợp. Và nếu môi trường làm việc và công việc phù hợp với họ, họ sẽ ở lại công ty trong một khoảng thời gian “tự nhiên”. Bạn cũng không nên hi vọng rằng ngay cả những điều tốt nhất sẽ phù hợp với nhân viên mãi mãi. Hãy tận dụng khả năng và thu hút mỗi nhân viên chừng nào họ còn làm việc cho bạn.

Những nhân viên giỏi muốn thay đổi công việc là một điều chắc chắn, nhưng vấn đề là họ định làm việc cho ai. Tại sao lại không phải là doanh nghiệp của bạn? Bạn đang làm gì để thu hút nhân viên phù hợp với doanh nghiệp của mình.

Đi đường khác

Cha tôi là một người câu cá giỏi. Bí quyết thành công của ông là “Tôi câu ở chỗ nào có cá”. Câu trả lời thật đơn giản.

Bạn muốn có những nhân viên giỏi. Những nhân viên này đang sắp thay đổi công việc. Vậy, bạn nên ở đâu? Bạn nên đến chỗ họ sống - họ ở ngay bên đường, ngay trong dòng xe cộ. Điều này có nghĩa là bạn không chỉ chấp nhận luân chuyển lao động mà còn phải chủ động đối mặt với nó.

Xác định những công nhân tốt nhất của mình và tìm hiểu về họ. Đặc điểm và kỹ năng nào giúp họ trở thành nhân viên tốt nhất? Họ quan tâm đến điều gì? Từ những gì bạn tìm hiểu về những nhân viên này, bạn có thể tìm thấy những con người giống như họ. Sau đó là thời điểm bạn tuyển dụng họ hay ít nhất tạo lập hình ảnh doanh nghiệp của mình.

Sử dụng máy tính để thu thập thông tin bên lề

Nếu bạn chưa bao giờ làm điều này, hãy truy cập internet. Đó có thể là “đại lộ nhân viên” đông đúc nhất.

Hãy tự làm quen với những trang web tuyển dụng như www.monster.com, trang web lao động tự do như www.guru.com, và trang web nguồn nhân lực như www.hr.com.

Đăng ký trực tiếp với các trang

web điện tử (thư điện tử). Các trang trên đây cung cấp dịch vụ này như các trang ngành nghề cụ thể như trang trao đổi tuyển dụng điện tử www.erexchange.com/forum/, có tất cả những thông tin về tuyển dụng và internet; chạy thử năm hay sáu trang sau đó loại bỏ những trang nào không cần thiết với bạn. Mục đích của bạn là trở nên quen thuộc với cách nhân viên sử dụng internet như thế nào. Trong các chương sau, chúng ta sẽ xem xét các phương pháp sử dụng internet để cải thiện giữ chân nhân viên.

Nghĩ về chiếc khóa chứ không phải bộ lắp ráp

Những mối quan hệ người chủ - nhân viên như bộ lắp ráp Meccano, công việc chúng ta vẫn làm khi còn nhỏ - xà nhà bằng kim loại, bánh răng, bulông và đai ốc, đinh vít - những khối sắt phát ra tiếng kêu khi chúng ta chạm vào. Mối quan hệ là nhân viên gắn bó với công ty và gắn bó với nhau, tạo ra một cấu trúc khá bền vững.

Trong thế giới của sự gia tăng việc luân chuyển lao động, những mối quan hệ người chủ - nhân viên giống chiếc khóa hơn - dễ đóng, dễ

mở. Khi hình thành quan điểm giữ chân nhân viên, một điều rất quan trọng là bạn phải nhìn nhận mối quan hệ người chủ - nhân viên theo hướng này: mềm dẻo, linh động và có thể tái sử dụng được.

Đừng quá phụ thuộc vào các chiến lược

Sau khi hình thành tư tưởng giữ chân nhân viên và chấp nhận sự thay đổi công việc của nhân viên, sự thay đổi cách nghĩ thứ hai cần thiết khi xem xét chiến lược giữ chân nhân viên mà bạn sắp đưa ra khi tìm hiểu cuốn sách này.

Thay đổi cách suy nghĩ về: chiến lược giữ chân nhân viên chỉ là phương tiện chứ không phải là đích đến.

Bản thân một chiến lược không thể tạo ra sự khác biệt lớn nào về giữ chân nhân viên về lâu dài. Điều tạo ra sự khác biệt không phải là chiến lược mà là sự thay đổi mà các chiến lược này tạo ra cho doanh nghiệp của bạn.

Lần cuối cùng bạn nghe một ai đó nói “lý do tôi ở lại công ty này bởi vì công ty có chiến lược giữ chân nhân viên giỏi” là bao giờ? Trong cuộc sống thì lần cuối cùng bạn nghe ai đó trong một mối quan hệ ở bất kỳ lĩnh vực nào (mà trọng tâm là mối quan hệ việc làm) nói rằng anh ấy hay cô ấy giữ mối quan hệ bởi vì nhóm kia có chiến lược giữ chân họ tốt? Nếu người bạn tốt nhất nói với bạn “Tôi thân thiết với những người khác nhờ tôi có chiến lược giữ chân họ” thì bạn sẽ nghĩ gì về người bạn thân của mình? Con người gắn bó với con người chỉ vì họ là ai chứ không phải vì những chiến lược.

Mối quan hệ người chủ - nhân viên cũng vậy - nhân viên ở lại một doanh nghiệp bởi chính bản thân doanh nghiệp chứ không phải chiến lược nào đó của doanh nghiệp này.

Hãy biến thành hiện thực

Khi bạn ghi chú trong quá trình tìm hiểu cuốn sách này, không nên nghĩ rằng mình chỉ đang xây dựng một “chiến lược giữ chân nhân viên”. Nhân viên không hưởng ứng những chiến lược mà họ hưởng ứng những gì chiến lược mang lại. Hãy nghĩ cách thức bạn có thể biến doanh nghiệp của mình thành nơi mà nhân viên cảm thấy như ở nhà mình. Khi bạn chấp nhận và sử dụng các kỹ xảo trong cuốn sách này để xây dựng một môi trường như vậy, cuối cùng bạn sẽ thu được

không chỉ là một chiến lược giữ chân nhân viên. Bạn sẽ xây dựng một văn hóa giữ chân nhân viên - một cách sống giữ chân nhân viên.

Tuy nhiên, đừng hiểu nhầm ý của tôi. Tôi không phản đối sử dụng các chiến lược. Thực ra, toàn bộ cuốn sách này nhằm hướng dẫn bạn thiết lập chiến lược giữ chân nhân viên. Nhưng nếu một chiến lược không tạo ra những thay đổi liên tục thực sự trong văn hóa doanh nghiệp thì chiến lược đã thất bại. Một chiến lược giữ chân nhân viên không tác động đến doanh nghiệp thì đơn giản chỉ là những nỗ lực để lôi kéo nhân viên và chắc chắn thất bại.

Hãy đối mặt với vấn đề này: nhân viên không quan tâm tới “những chiến lược giữ chân nhân viên”. Những gì họ quan tâm là ở lại nơi mà họ thấy như ở nhà mình.

Nhân viên ở lại nơi họ cảm thấy như ở nhà mình

Tôi đã sử dụng câu này trong phần trước và sẽ tiếp tục lặp lại rất nhiều lần nữa: Nhân viên ở lại nơi họ cảm thấy như ở nhà mình. Câu nói này là trọng tâm của giữ chân nhân viên hiệu quả.

Hãy tự suy nghĩ về “những người quan trọng khác”. Hãy nghĩ về những nhân viên của mình. Bây giờ thì nghĩ về chính mình và công việc của mình. Liệu có ai đó trong số những người trên bao gồm cả

bạn duy trì ở vị trí của họ hiện nay bởi vì một “chiến lược giữ chân nhân viên” nào đó? Câu trả lời là không.

Nhân viên ở lại nơi họ cảm thấy như ở nhà mình. Như chúng ta sẽ thấy sau này, điều này được áp dụng với tất cả những người bạn thuê từ những người trung thành nhất, vì lợi ích của công ty đến những người tàn nhẫn, hám tiền. Tất cả chúng tôi ở lại nơi nào chúng tôi thấy như ở nhà mình.

Giữ chân nhân viên chứ không phải ép buộc họ

Rất nhiều chiến lược giữ chân nhân viên thực hiện không hiệu quả là “nhân viên sẽ ở lại nếu chúng ta làm họ cảm thấy như ở nhà mình”

“Nhà” có ý nghĩa khác nhau đối với những người khác nhau

Tất cả chúng ta đều ở lại nơi mà chúng ta cảm thấy như ở nhà mình nhưng khái niệm “nhà” lại khác nhau đối với mỗi người.

Tôi không khuyên bạn rằng bạn phải tìm ra “nhà” có ý nghĩa thế nào đối với tất cả nhân viên của mình và sau

đó cố gắng biến doanh nghiệp của mình thành một thiên đường “có mọi thứ cho tất cả mọi người” giống như con tắc kè hoa vậy.

Điều quan trọng là bạn phải tìm ra doanh nghiệp của mình là loại “nhà” nào. Biết được điều này sẽ giúp bạn tuyển dụng và giữ chân những người cảm thấy doanh nghiệp của bạn như nhà mình. Tất cả các hoạt động giữ chân nhân viên của bạn sẽ chịu ảnh hưởng của bởi một khái niệm rất quan trọng nhưng đơn giản này -mục đích của bạn là khớp móc vuông vào một lỗ vuông. Chúng ta sẽ phát triển ý tưởng này

ở Chương 7.

Nhưng vấn đề là bạn không thể khiến nhân viên cảm thấy như ở nhà-họ có thể cảm thấy như ở nhà mình hoặc không.

Hãy tưởng tượng một người bạn mời bạn đến chơi vào ngày cuối tuần. Bạn tới nhà họ nhưng sau đó nhận thấy căn phòng bạn ngồi tẻ nhạt và bạn bị bỏ rơi với bữa ăn của mình. Vào tối thứ bảy, bạn nói rằng bạn đã ăn đủ rồi và muốn ra về. Người bạn đó nhận ra sự giận dữ (và túi xách bạn đã đeo lên) và với nỗ lực đáng khen ngợi bật máy sưởi và bắt đầu làm bữa tối. Bạn có bỗng nhiên cảm thấy như ở nhà mình không? Tất nhiên là không - bạn nhớ lại cách mình bị đối xử trước đây và bạn sẽ khó lòng ở lại.

Từ ngữ tạo nên sự khác biệt

Hãy thận trọng nếu bạn sử dụng những từ cầu khiến như “thi hành”, “gây ra” hay “giữ lại” khi tiến hành giữ chân nhân viên. Thậm chí bản thân từ “giữ chân” cũng là một từ nghèo nàn về nghĩa (mặc dù chúng ta sử dụng ở đây để tránh nhầm lẫn). Với ngụ ý

của từ “gắn bó”, “giữ chân nhân viên” có nghĩa là bạn đang bám và giữ chặt lấy nhân viên để giữ họ khỏi rời đi. Giữ chân nhân viên giỏi khi nhân viên của bạn đưa ra quyết định ở lại một cách tự nguyện chứ không phải khi bạn giữ họ lại.

Cũng tương tự như vậy, một doanh nghiệp có thể có hay không có một môi trường chào đón nhân viên. Môi trường này khó mà giả được. Phương pháp giữ chân nhân viên thành công không phải là thực hiện những gì khiến nhân viên ở lại mà là biến môi trường làm việc của doanh nghiệp bạn thành một nơi luôn chào đón mà nhân viên lựa chọn ở lại hơn là ra đi.

Những nơi làm việc lý tưởng

Nếu bạn gặp khó khăn trong việc bắt đầu công việc của mình, hãy thử truy cập vào trang www.greatplacetork.com. Đây là trang web có những người tiến hành các phân tích cụ thể về danh sách “100 nơi làm việc lý tưởng nhất ở Mỹ” của tạp chí Fortune (và những danh sách trên các tạp chí khác).

Toàn bộ các phần trong trang web này đều đáng xem nhưng đặc biệt là trang www.greatplacetork.com/gptw/model.html. Những mô hình này đều đáng tin, cụ thể, công bằng, đáng tự hào và gần gũi. Trang này sẽ đưa ra cho bạn những đặc điểm của nơi làm việc mà nhân viên muốn làm việc.

Viết ra những từ mà miêu tả doanh nghiệp của bạn một cách chính xác nhất. Những yếu tố nào khiến cho doanh nghiệp trở nên như “nhà” mình đối với nhân viên? Những đặc điểm nào của doanh nghiệp mà bạn tự hào nhất, những đặc điểm nào cuốn hút bạn hơn cả, cổ vũ, khuyến khích bạn và làm bạn cảm động?

Bạn nên đưa ra từ năm đến 10 từ miêu tả doanh nghiệp của mình. Và luôn giữ danh sách này bên cạnh khi tìm hiểu phần còn lại của cuốn sách này.

Bạn có đang gặp khó khăn trong việc đưa ra danh sách những “từ nhà” này không? Nếu có là bạn đang đối mặt với vấn đề quan trọng đầu tiên trong cuộc chiến giữ chân nhân viên. Nếu bạn không thể dễ dàng đưa ra những lý do khiến doanh nghiệp của bạn giống như nhà đối với nhân viên thì bạn sẽ gặp khó khăn khi giữ chân họ.

Có thể bạn muốn tập hợp những nhà quản lý quen biết trong khoảng một giờ hay khoảng thời gian tương tự để bàn luận về vấn đề này. Đừng quá quan trọng hóa vấn đề mà bạn chỉ cần nói rằng bạn muốn có lời khuyên của họ về việc xây dựng thông tin về những người mà họ muốn ở lại làm việc cho công ty nhất trong khoảng thời gian dài. Hãy tìm ra cách nhìn nhận vấn đề các đồng nghiệp của bạn khi uống

cà phê với họ. Hãy hỏi họ cách giải quyết vấn đề ở trên. Có thể bạn sẽ thấy rằng những người đồng nghiệp của mình có cách giải quyết vấn đề khác với bạn và họ có thể dễ dàng đưa ra danh sách “những từ về gia đình”.

Năm giai đoạn của giữ chân nhân viên: Cú bạt bóng của bạn hay thế nào

Chúng ta vừa hình thành tư tưởng giữ chân nhân viên, thấy được tầm quan trọng của việc không nên quá phụ thuộc vào các chiến lược và đồng ý rằng nhân viên ở lại những nơi họ thấy như ở nhà mình. Và bây giờ là lúc chúng ta xây dựng một văn hóa giữ chân nhân viên, một nơi mà nhân viên muốn ở lại.

Phần còn lại của chương này đưa ra thông tin chi tiết về các bước tiến hành và những điểm trong các chương tương ứng. Từ thời điểm này, chúng ta sẽ ít tập trung hơn vào giữ chân nhân viên nói chung mà sẽ tập trung đặc biệt hơn vào giữ chân những nhân viên hàng đầu.

Tôi không giỏi trong việc phân tích về thể thao và tôi chơi gôn cũng không giỏi nhưng trong những năm qua tôi đã ghi chép một số thông tin về những tay gôn thành công làm cơ sở cho những cách tiếp cận hiệu quả tôi đã sử dụng khi làm việc với những công nhân hàng đầu. Giữ chân những nhân viên hàng đầu cũng giống như thắng một trận gôn. Có 5 bước riêng biệt:

1. **Hình dung cú đánh.** Những tay gôn giỏi luôn biết đánh quả bóng ở vị trí nào; họ không nhắm mắt và hi vọng vào điều tốt đẹp nhất. Cũng tương tự như vậy để xây dựng một chiến lược giữ chân

nhân viên, bạn cần phải bắt đầu bằng việc đưa ra những mục tiêu cụ thể.

2. **Chọn gậy.** Tiếp theo, chúng ta cần chọn loại gậy thích hợp để đạt được kết quả mong muốn. Phương pháp giữ chân nhân viên hiệu quả luôn sử dụng những công cụ phù hợp nhất để đạt được những mục tiêu thực tế.

3. **Vung gậy ra sau.** Sau khi hình dung cú đánh và chọn gậy phù hợp, bây giờ đến thời điểm đánh bóng. Hoạt động này bắt đầu với việc đưa gậy ra sau. Việc này tương ứng với các hoạt động tuyển dụng của doanh nghiệp - toàn bộ các hoạt động diễn ra trước khi thuê nhân viên

4. **Điểm tiếp xúc.** Bước này nói về khi nào và vị trí đầu gậy đánh quả bóng. Nó cũng giống như thời điểm được thuê - những ngày đầu tiên mà nhân viên làm việc cho doanh nghiệp.

5. **Theo bóng.** Sau khi đánh bóng, người chơi gôn tiếp tục đưa gậy theo bóng để điều chỉnh độ chính xác và khoảng cách. Theo bóng trong giữ chân nhân viên là tiếp tục quản lý, cố vấn và huấn luyện nhân viên.

Chúng ta sẽ xem xét từng giai đoạn này.

Hình dung cú đánh: hình dung chiến lược giữ chân nhân viên

Điều cơ bản đầu tiên của một cú đánh hay là phải lường tượng chính xác cú đánh. Người chơi gôn giỏi bỏ thời gian để xem xét một cách chính xác họ sẽ đánh quả bóng đi đâu, tính toán mặt sân sẽ ảnh hưởng thế nào đến đường lăn và độ nảy của bóng.

Điều này cũng tương tự đối với giữ chân nhân viên: bạn càng xác định được mục tiêu cần đạt được của mình rõ ràng bao nhiêu thì bạn càng dễ đạt được chúng hơn và sự can thiệp sẽ tạo ra sự khác biệt tích cực, bền vững hơn khi giữ chân nhân viên chủ chốt.

Thu thập kiến thức địa phương

Khi hình dung cú đánh, có một lợi ích rất lớn trong việc trong thuật ngữ “kiến thức địa phương”. Người chơi gôn chơi gôn ở sân nhà biết rất rõ các chỗ lồi và lõm trên sân, vì vậy họ có thể hình dung cú đánh chính xác hơn rất nhiều so với những tay gôn chưa chơi trên sân bao giờ.

Giữ chân nhân viên cũng tương tự. Đó là chỉ cần đưa ý tưởng giữ chân nhân viên vào môi trường làm việc và hi vọng vào một kết quả khả quan. Một điều tương tự nữa trong việc hiểu biết rõ về “chỗ lồi và lõm” của doanh nghiệp bạn, đó là “kiến thức địa phương” đảm bảo cho các hoạt động liên quan tới giữ chân nhân viên có hiệu quả mong muốn.

Đi lại kiểm tra mặt sân

Để hiểu rõ hơn về môi trường làm việc của bạn, “đường nét của sân gôn”, hãy nói chuyện với công nhân của mình. Điều gì khiến họ muốn ở lại? Rốt cuộc thì điều gì có thể khiến họ ra đi? Câu trả lời cho những câu hỏi này càng chính xác thì bạn càng hiểu rõ hơn môi trường làm việc của doanh nghiệp.

Cách tốt nhất để có kiến thức địa phương về sân gôn là chơi gôn lặp đi lặp lại. Những tay gôn khách không có cơ hội này vì thế họ làm

một công việc gọi là “đi dạo trên sân”. Trước một trận đấu, những tay gôn chuyên nghiệp sẽ đi xem xét trên từng centimét của sân gôn, tập đánh từ mọi góc độ, chơi ở mọi chỗ lồi và lõm trên sân, kiểm tra mặt sân để xem tác động của nó đến các cú đánh khác nhau trong các điều kiện khác nhau. Tay gôn nào càng thành công thì thời gian họ dành cho việc kiểm tra càng nhiều.

Đối với bạn, “đi dạo xem xét trên sân” chính là việc đưa ra các câu hỏi. Bạn sẽ ngày càng hiểu rõ hơn về tác dụng của các hoạt động liên quan đến giữ chân nhân viên khi hỏi những công nhân có liên quan trực tiếp. Mỗi lần bạn hỏi một câu hỏi có liên quan đến một nhân viên và nhận được một câu trả lời hợp lý cũng giống như đánh một quả bóng gôn qua một khu đồi hiểm hóc và xem quả bóng chạy thế nào. Phỏng vấn cũng giống như “đi dạo xem xét mặt sân”. Bạn cần kết hợp những thao tác này trong các hoạt động liên quan đến giữ chân nhân viên. (Chúng ta sẽ bàn về phương pháp sử dụng các cuộc phỏng vấn trong kế hoạch giữ chân nhân viên trong chương 3)

Trong chương 3, chúng ta sẽ xem xét một cách chi tiết “hình dung cú đánh” có nghĩa là gì-làm thế nào để hình dung đưa ra kế hoạch giữ chân nhân viên phù hợp với bạn.

Chọn gậy: quyết định sử dụng công cụ giữ chân nhân viên nào

Sau khi hình dung cú đánh, người chơi gôn lựa chọn loại gậy thích hợp để có được kết quả đã hình dung: gậy gạt cho cú đặt bóng, gậy ngắn cho sân phẳng, gậy nôm cát để thoát ra khỏi hố cát và còn nữa. Để giữ chân những công nhân hàng đầu, bạn phải chọn công cụ thích hợp để đạt được mục đích của mình. Có rất nhiều các công cụ để lựa chọn: kế hoạch ưu đãi, kế hoạch tiền lương, xe hơi, tiền thưởng, sơn

uớt, huấn luyện, đánh giá 360 độ, các cuộc liên hoan... chỉ là một số ví dụ.

Làm cách nào mà bạn có thể quyết định chính xác sử dụng công cụ nào để đạt được những mục tiêu cụ thể? Câu trả lời gồm hai phần:

1. Làm chuẩn những kết quả mà các doanh nghiệp khác đã đạt được với một công cụ cụ thể, nhờ vậy bạn có thể đánh giá được kết quả có thể thu được của doanh nghiệp mình.
2. Kiểm tra thí điểm một công cụ cụ thể, nhờ đó bạn có thể theo dõi đầu ra trực tiếp của một một trường có sự quản lý trước khi áp dụng công cụ này trong doanh nghiệp của mình.

Từ chương 4 đến chương 6 chúng ta sẽ xem xét một cách chi tiết về cách lựa chọn công cụ thích hợp cho các mục tiêu giữ chân nhân viên của bạn, những tác động cụ thể để có được kết quả mong muốn.

Vung gây ra sau: tuyển dụng để giữ chân nhân viên

Sau khi hình dung cú đánh và chọn loại gậy thích hợp, bây giờ là thời điểm hành động bắt đầu với động tác vung gậy ra sau. Những tay gôn kém thường không nhận thấy tầm quan trọng của động tác vung gậy ra sau-và dẫn đến kết quả không như mong muốn.

Trong giữ chân nhân viên, động tác vung gậy ra sau là mỗi hoạt động tuyển dụng chúng ta tiến hành trước khi thuê nhân viên. Hai yếu tố của quá trình tuyển dụng ảnh hưởng tới giữ chân nhân viên hiệu quả-doanh nghiệp tuyển dụng thế nào và ấn tượng của doanh nghiệp tạo ra trong quá trình tuyển dụng.

Sử dụng mô hình thuê lao động thích hợp

Sự thay đổi trong “bản hợp đồng lao động” cơ bản chúng ta thấy trong chương 1-đặc biệt là sự lỗi thời của mô hình “nguyên trạng” truyền thống, sự phát triển của chuyển tiếp sản phẩm và sự gia tăng lao động tự do- đã tạo ra một số “mô hình thuê lao động mới”.

Bên cạnh “nhân viên cốt lõi” truyền thống, nhân viên làm việc toàn thời gian, chúng ta cũng có những mô hình thay thế như chia sẻ công việc, làm việc một cách linh động, liên lạc qua các thiết bị viễn thông, ký kết hợp đồng. Một yếu tố quan trọng trong giữ chân nhân viên là lựa chọn mô hình thích hợp nhất hài hòa với mong muốn của nhân viên với công việc mà họ thực hiện. Sử dụng mô hình thuê lao động không phù hợp sẽ khiến cho nhân viên bị căng thẳng, làm việc kém hiệu quả và tỉ lệ luân chuyển lao động cao.

Trong chương 7 chúng ta sẽ xem xét chi tiết các mô hình thuê lao động cũng như tại sao lại sử dụng chúng và cách sử dụng.

Hành động nhất quán

Như chúng ta đã thấy ở trên, giữ chân nhân viên có hiệu quả được bắt đầu trước khi nhân viên làm việc cho doanh nghiệp. Giữ chân nhân viên bắt đầu với mọi hình ảnh, mọi thông điệp, mọi ấn tượng mà doanh nghiệp tạo ra trên thị trường.

Mỗi nhân viên tiềm năng trước hết là một thành viên của cộng đồng, chịu tác động của hình ảnh doanh nghiệp cũng như những người bình thường khác, có ấn tượng và quyết định sáng suốt và theo cảm tính dựa trên những gì họ nghe và thấy về doanh nghiệp của bạn trước và sau khi tuyển dụng chứ không chỉ dựa trên “những thông điệp tới nhân viên” bạn đã chuẩn bị kỹ lưỡng.

Xem lại hình ảnh của mình

Hãy thu thập những thông tin mà mọi người có thể có về doanh nghiệp của bạn: sách quảng cáo, tài liệu viết, ấn bản công ty, quảng cáo, bài báo và các thông tin khác. Nếu bạn có một trang web, hãy in những bản mẫu. Hãy sử dụng công cụ tìm kiếm để tìm những trang tham khảo và đường link tới doanh nghiệp của bạn.

Sau đó, tìm một nơi thật yên tĩnh để bạn không bị quấy rầy và nghiên cứu những thông điệp này. Hãy cố gắng đặt mình vào vị trí của đông đảo mọi người. Bạn cảm nhận thế nào về hình ảnh doanh nghiệp của

mình?

Bây giờ, hãy xem xét một lần nữa các thông tin trên trong vai trò một nhân viên tiềm năng. Lần này thông điệp của công ty bạn nhận được là gì? Nếu bạn bắt đầu công việc vào tuần tới thì những giả định, phỏng đoán và kỳ vọng của bạn là gì khi đọc những thông điệp này?

Nếu những tài liệu bạn thu được không khách quan lắm thì bạn có thể hỏi một người bạn không làm việc cho công ty của mình thực hiện một cuộc kiểm tra tương tự với những thông tin trên rồi phản hồi cho bạn.

Giữ chân nhân viên hiệu quả bắt đầu với những ấn tượng ban đầu này. Sự không thống nhất giữa thông điệp bạn đưa ra thị trường và

những gì nhân viên nhận được từ doanh nghiệp của bạn là một trong những lý do căn bản dẫn đến hiện tượng luân chuyển lao động và lúc này thì đã quá muộn để làm bất cứ điều gì khi bạn đã thuê lao động.

Trong chương 8 chúng ta sẽ xem xét những thông điệp chủ yếu mà doanh nghiệp của bạn gửi tới những nhân viên tiềm năng, họ hiểu những thông điệp này thế nào, cần phải làm gì để đảm bảo những thông điệp này có tác động tích cực đến giữ chân nhân viên và làm thế nào để cân đối những gì bạn nói với nhân viên trước và sau khi tuyển dụng họ.

Điểm tiếp xúc bóng: Tạo ra sự khác biệt với việc định hướng.

Một điều rất thú vị xảy ra giữa điểm tiếp xúc giữa gậy gôn và bóng. Nếu mặt gậy vào bóng ngấm không chuẩn thậm chí chỉ lệch một milimét, quả bóng sẽ rất có khả năng lệch cách 10, 50 hay 100 mét so với mục tiêu.

Định hướng chứ không phải giới thiệu doanh nghiệp.

Một điều quan trọng là cần phải phân biệt giữa định hướng và giới thiệu doanh nghiệp. giới thiệu doanh nghiệp (trong quá trình xử lý, điền

vào các mẫu, chi tiết về lợi nhuận và ưu đãi, hướng dẫn an toàn và sức khỏe) tất cả đều là cung cấp công cụ cho nhân viên. Định hướng là đưa ra cho nhân viên biết bạn muốn họ thực hiện công việc gì với công cụ họ được cung cấp. Quá trình giới thiệu doanh nghiệp liên quan rất ít đến giữ chân nhân viên. Giới thiệu doanh nghiệp thường về nghiêng về kỹ thuật, cơ khí, hay điều lệ (và thường buồn chán). Định hướng thì ngược lại là khi doanh nghiệp phổ biến phương hướng đối với những công nhân mới. Tập trung vào giới thiệu doanh nghiệp việc thay vì định hướng sẽ bất lợi cho giữ chân

nhân viên có hiệu quả.

Vì vậy, quay trở lại với giữ chân nhân viên. Một khi bạn đã đặt ra mục tiêu, lựa chọn công cụ thích hợp và cung cấp thông tin hiệu quả trước khi ký hợp đồng thì đến giai đoạn tiếp xúc bóng-nhân viên tham gia vào doanh nghiệp của bạn. Đây là thời điểm quyết định-trong suốt khoảng thời gian những ngày đầu mới làm việc của nhân viên-doanh nghiệp sẽ định hướng cho nhân viên. Nếu bạn không thống nhất với nhân viên chủ chốt ở điểm này thì không có gì ngạc nhiên cả nếu chỉ sau vài tuần, vài tháng hay vài năm sau bạn sẽ nhận ra rằng mình đã trượt mục tiêu giữ chân nhân viên. Giải pháp đảm bảo nhân viên khởi đầu đúng hướng mục tiêu giữ chân nhân viên của bạn chính là định hướng có hiệu quả.

Định hướng có hiệu quả thường là sự tác động lớn đầu tiên mà nhà quản lý có thể tạo ra để tác động giữ chân nhân viên chủ chốt. Hầu hết các chương trình định hướng bị hạn chế hay thực hiện rất ít; hiệu quả của giữ chân nhân viên là không đáng kể hay thậm chí có tác động xấu. Các chương trình khác cũng “gần giống như vậy”-một vài “điều chỉnh” nho nhỏ cũng có thể khiến cho một khoảng các tuần và các tháng khác trở nên vô ích.

Trong chương 9, chúng ta sẽ xem xét các thành phần chủ yếu mà chương trình định hướng của bạn phải có để tối ưu hóa việc giữ chân những lao động chủ chốt.

Theo bóng: duy trì giữ chân nhân viên trong quá trình làm việc

Bất kỳ tay gôn giỏi nào cũng đều biết theo bóng khi đánh là rất quan trọng để đánh bóng trúng đích. Theo bóng hợp lý sẽ tăng khoảng cách và độ chính xác của cú đánh.

Sử dụng công cụ quản lý

Bạn có biết mục tiêu của doanh nghiệp mà bạn muốn mọi công nhân cần đạt được là gì không? Liệu bạn và những công nhân của mình biết rằng mình có đang thực hiện được những mục tiêu này hay không?

Nếu câu trả lời là không, qua thời gian nhân viên sẽ cảm thấy họ đã không hoàn thành công việc. Cảm giác phiền muộn hay thậm chí thất bại này có thể khiến nhân viên rời bỏ doanh nghiệp với hi vọng cảm thấy thỏa mãn hơn ở nơi

khác.

Một quá trình quản lý hoạt động tốt có thể cải thiện giữ chân nhân viên theo hai hướng:

Sử dụng miêu tả công việc hay tổng kết hàng năm để đưa ra mục tiêu mà mỗi công nhân cần đạt được vào năm đó.

Sử dụng cơ chế đánh giá làm việc để xác định sự tiến triển mà nhân viên thực hiện khi thực hiện mục tiêu

(Chúng ta sẽ tìm hiểu vai trò của quản lý quá trình lao động trong giữ chân nhân viên một cách chi tiết hơn ở chương 10)

Với giữ chân nhân viên cũng vậy: sau khi tuyển dụng và các thông điệp trước tuyển dụng bắt đầu mối quan hệ người chủ-nhân viên và

việc định hướng của bạn đưa ra phương hướng đầu tiên, động tác theo bóng của bạn sẽ cải thiện khoảng cách (thời gian mỗi quan hệ người chủ-nhân viên) và độ chính xác (mức độ nhân viên đáp ứng mục tiêu chung của doanh nghiệp). Cả khoảng cách và độ chính xác đều quan trọng. Không hợp lý nếu vất vả giữ lại một công nhân trong một khoảng thời gian dài nếu anh ta có đóng góp rất ít cho mục tiêu của doanh nghiệp.

Có hai yếu tố trong động tác theo bóng hợp lý. Một là sự quản lý hay giám sát nhân viên khi giám sát, chỉ đạo hay hướng dẫn nhân viên. Với phương pháp này, nhà quản lý đảm bảo được tính chính xác-đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Yếu tố còn lại là cố vấn hay huấn luyện nhân viên đảm bảo khoảng cách-giúp nhân viên ở lại, trưởng thành và phát triển qua thời gian.

Trong chương 10 và 11, chúng ta sẽ xem xét theo bóng trong giữ chân nhân viên-vai trò của nhà quản lý, cố vấn, và huấn luyện-và chúng ta nhà quản lý, nhà cố vấn và nhà huấn luyện làm việc với nhau thế nào để đảm bảo mỗi quan hệ người chủ-nhân viên lâu bền, năng suất. -những mối quan hệ với khoảng cách và độ chính xác.

Danh sách kiểm tra của nhà quản lý cho chương 2

Luân chuyển lao động luôn diễn ra. Chúng ta không thể đi ngược lại nó. Chúng ta phải học để quản lý nó.

Nhân viên không hứng thú với “các chiến lược giữ chân nhân viên”. Họ ở lại nơi nào mà họ cảm thấy như ở nhà mình.

Bước đầu tiên trong giữ chân nhân viên có hiệu quả là đưa ra mục tiêu rõ ràng.

Công cụ giữ chân nhân viên bạn sử dụng phải phù hợp với những mục tiêu đề ra.

Giữ chân nhân viên bắt đầu từ việc tuyển dụng: Những gì bạn nói và làm trước khi thuê lao động cũng quan trọng như những gì bạn nói và làm sau khi thuê.

Định hướng hiệu quả có vai trò quan trọng trong việc giúp nhân viên bắt đầu đúng hướng.

Quản lý, cố vấn và huấn luyện cần được thực hiện kết hợp để giúp cho nhân viên đi đúng hướng theo thời gian.

CHƯƠNG III. Hình dung chiến lược giữ chân nhân viên của bạn

Chương ngại vật là những thứ khủng khiếp nhất mà bạn gặp khi quên mất mục tiêu của mình.

-HENRY FORD

Mục tiêu của bạn càng rõ ràng thì chiến lược giữ chân nhân viên của bạn sẽ càng thành công. Ngược lại, chiến lược càng mờ mịt thì những khó khăn bạn có thể gặp khi cố gắng đạt được mục tiêu càng nhiều. Trong chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu phương pháp đưa ra những mục tiêu có thể đạt được qua bốn bước:

1. Xác định nhân viên mà bạn muốn giữ lại.
2. Giải thích tại sao bạn muốn giữ chân họ.
3. Khám phá những gì bạn cần làm để giữ chân họ.
4. Sử dụng tất cả những thông tin trên để đưa ra những mục tiêu rõ ràng cho chiến lược giữ chân nhân viên.

Nhân viên nào bạn muốn giữ lại?

Bước đầu tiên khi lập ra một chiến lược giữ chân nhân viên hiệu quả đối với những công nhân giỏi nhất là quyết định xem nhân viên nào được coi là mục tiêu “rủi ro”-cần được quan tâm đặc biệt. Nhân viên nào bạn muốn giữ lại?

Hình dung điều này...

Hãy lấy công ty John Painterson & Co, một doanh nghiệp kiểm toán quy mô vừa với 2000 nhân công làm ví dụ.

Jane, nhân viên phụ trách phòng thuế, đã tìm hiểu tất cả những thông tin của mình để xác định những vấn đề về giữ chân nhân viên chủ chốt. Sau khi làm theo những bước đã nêu trong chương này, cô đã đưa ra một số kết luận sau:

- Vấn đề giữ chân nhân viên chủ yếu là vấn đề với người quản lý có thâm niên của phòng thuế
- Lý do chủ yếu cô muốn giữ họ lại vì các khách hàng ngày càng

trở nên chán nản khi làm việc với những nhân viên mới của phòng mỗi năm.

- Lý do chính cho vấn đề giữ chân nhân viên chính là tuổi đời còn khá trẻ của các nhân viên phòng thuế. Điều này đồng nghĩa với việc những nhà quản lý thâm niên khó có thể có cơ hội thăng tiến trong tương lai gần, vì vậy họ dễ bị lôi kéo đến làm việc cho nơi khác có những người cộng sự hứa hẹn hơn.

Jane quyết định rằng mục tiêu có thể đạt được là giảm tỉ lệ luân chuyển lao động nhà quản lý thuế có thâm niên từ 34% xuống 10% trong vòng hai năm.

Câu hỏi này có vẻ rất ngốc nghếch hay ít nhất không đúng về mặt chính trị. Câu trả lời chắc chắn là “Tất cả họ”.

Sau cùng, bạn có hi vọng mình là người chủ lao động chu đáo, biết điều và đối xử với mọi người công bằng từ nhân viên tiếp tân đến giám đốc điều hành? Và liệu có cần thiết giữ chân tất cả mọi người? Ít nhất, chúng ta có muốn giữ chân *tất cả* những lao động giỏi nhất không?

Đây có vẻ là một ý kiến hay nhưng ít nhất có bốn lý do khiến ý tưởng này không thực tế:

§ **Sự thực không phải vậy.** Hầu hết các doanh nghiệp không muốn giữ chân tất cả nhân viên. Ít nhất luôn có một số “trường hợp” có thể rời doanh nghiệp mà không để lại nhiều tiếc nuối. Thậm chí có một số công nhân hàng đầu vô tổ chức đến nỗi những đóng góp xuất sắc của họ cũng không đáng gì so với những thiệt hại họ gây ra.

§ **“Nếu không có gì hư hại thì đừng sửa nó”.** Nếu các nhân viên trong đơn vị marketing hay văn phòng của bạn ở Carolina hay đang làm việc cho Dự án Xanh đều hoàn toàn thoả mãn và mọi người là một nhóm hòa đồng thì bạn sẽ không cần một “chiến lược giữ chân nhân viên không cần thiết”. Nếu bạn đánh giá sai tinh thần làm việc trong doanh nghiệp của mình hay một đơn vị cụ thể và áp dụng những chiến lược ở nơi mà giữ chân nhân viên không phải là một vấn đề thì bạn sẽ làm cho nhân viên phân vân. Họ sẽ cho rằng nhà quản lý của doanh nghiệp là không hiểu thực tế và giả dối.

§ **Tài nguyên chỉ có vậy thôi.** Đối với hầu hết những nhà quản lý, nguồn tài nguyên hạn hẹp, nhóm lao động chủ chốt mà doanh nghiệp sẽ thu lợi chủ yếu từ họ thì tốt hơn rất nhiều so với nguồn tài

dồi dào là tất cả nhân viên và hi vọng sự gắn bó của họ. Bạn muốn tập trung tài nguyên vào nơi mà bạn có thể có được “sự vượt trội trong công việc của bạn”.

§ Điều đó dễ dàng hơn. Như bạn đã thấy, có rất nhiều phương pháp thực hiện giữ chân nhân viên. Để thực sự hiểu những gì đang xảy ra với một nhóm nhân viên và xử lý tốt nhất có thể rất phức tạp và tốn thời gian. Những gì bạn có thể làm để đơn giản hóa tình huống, giống như ứng xử với một nhóm lao động chủ chốt, là cải thiện chất lượng quyết định đưa ra.

Xác định nhóm lao động chủ chốt cần giữ chân

Những nhân viên nào bạn nhắm tới đầu tiên khi đưa ra mục tiêu giữ chân nhân viên? Đôi khi câu trả lời cho câu hỏi này rất rõ ràng; đôi khi lại không như vậy.

Quản lý sự vô tổ chức

Không có gì lạ nếu trong một doanh nghiệp có một số công nhân hàng đầu không phải là những công nhân có khả năng làm việc theo nhóm tốt nhất hay họ thiếu một số kỹ năng kinh doanh (hay xã hội) mà danh

hiệu công nhân hàng đầu là lý do duy nhất giữ họ ở lại doanh nghiệp.

Xây dựng chiến lược giữ chân nhân viên để nhắm vào một số cá nhân như thế này là không hợp lý vì hai lý do:

- Việc này có hàm ý khuyến khích các hành vi sai
- Việc này sẽ phá hoại một cách nghiêm trọng động lực của những đồng nghiệp. Họ phân vân không hiểu tại sao doanh nghiệp lại cố gắng giữ chân những người rất khó hợp tác trong công việc.

Nếu bạn đang rơi vào tình trạng này, hãy cân nhắc việc sử dụng các

chương trình cố vấn hay huấn luyện trước, để giải quyết những thiếu hụt trong kỹ năng cơ bản của người lao động trước khi thực hiện chương trình giữ chân nhân viên.

Có thể lý do bạn đọc cuốn sách này là vì quan tâm đến một nhóm nhân viên mà bạn đã xác định. Trong trường hợp đó, bạn đã có được bước khởi đầu tốt-mặc dù bạn đọc hết mục này, để đảm bảo không bỏ lỡ bất cứ thông tin nào.

Nhưng có thể bạn mới chỉ quan tâm ở mức chung rằng “chúng ta cần phải làm gì đó để giữ những công nhân giỏi nhất”. Nếu vậy, sau đây là hướng dẫn gồm bốn bước để nhận biết khi nào bạn cần tập trung vào các hoạt động giữ chân nhân viên của mình.

Bánh xe cút kít. Cách đơn giản nhất (và thông thường nhất) để nhận biết khi nào cần tập trung vào các hoạt động giữ chân nhân viên là lắng nghe những đồng nghiệp quản lý của mình và những giám đốc điều hành có thâm niên nói gì. Nếu mỗi lần gặp vị giám đốc điều hành hay trưởng ban, bạn đều nghe “Anh cần phải làm gì đó để giữ chân nhiều hơn những giám đốc bán hàng của mình”, thì có một dấu hiệu tốt ở đây. Đôi khi tra dầu vào bánh xe lại là điểm bắt đầu rõ ràng nhất.

Đừng dừng lại ở bánh xe cút kít

Nếu bạn có một “bánh xe cút kít”-một người (hay một nhóm người) đã được xác định là nhóm chủ đạo cần giữ lại-đừng dừng lại ở đây. Sử dụng ba bước còn lại trong phần này để kiểm tra những nhóm chủ đạo cần giữ lại khác để tổng hợp chiến lược giữ chân nhân viên. Bánh xe cút kít có thể được tra dầu, nhưng nó có thể không phải là bánh xe duy nhất cần được bôi trơn.

Khoảng trống rõ rệt. Cũng giống như bánh xe cút kít, nhóm chủ đạo cần giữ lại này thường không khó để nhận ra. Đây là nhóm nhân viên *luôn luôn* là ứng viên nổi bật cho những vị trí còn trống. Bạn thấy nhóm này trên sơ đồ công ty với “TBA” (nhân viên có thể được bổ nhiệm) cũng như trong những danh sách quen thuộc nhất. Rất khó để tìm được những người có thể đảm đương những vị trí này (chúng ta sẽ thảo luận lý do ở phần sau của chương) và khi bạn có được họ thì lại rất khó để giữ chân họ.

Y tá

Một ví dụ minh họa tốt cho chỗ trống rõ ràng là tình trạng thiếu y tá có trình độ chuyên môn hiện nay. Trong một số bệnh viện, chỗ trống rõ ràng này im lặng một cách rất nguy hiểm bởi vì người lãnh đạo bệnh viện đã hết

phàn nàn về điều này. Đây là vấn đề (và vấn đề này thậm chí đang gia tăng trong những năm gần đây), nhưng bởi vì nó đã bị bỏ ngỏ trong thời gian quá dài nên không có nhiều điều để phàn nàn nữa.

Ở hầu hết các bệnh viện, y tá là những lao động chủ đạo cần giữ lại đã từ nhóm xe cút kít chuyển sang nhóm chỗ trống rõ rệt trong vài năm gần đây.

Ghi chú: Hai loại hình nhân viên đầu tiên thường trùng với nhau nhưng không phải bao giờ cũng vậy. Điều quan trọng là phải xem xét tình huống khi nào hai loại này không trùng với nhau. Đôi khi bánh xe cút kít là thích hợp cho vị trí trống, đôi khi lại không. Nếu vị trí trống không có ai đảm nhiệm trong một khoảng thời gian, bánh xe cút kít có thể không kêu-một dấu hiệu chắc chắn khi chấp nhận tình hình ở một mức độ nào đó. Đừng để những chỗ trống rõ ràng yên lặng lừa dối bạn. Những chỗ trống im lặng thậm chí còn quan trọng hơn những chỗ ồn ào bởi vì những chỗ im lặng có nghĩa là nhà quản lý đã dừng việc sửa chữa chúng.

Xác định theo tài chính. Nếu không có loại xe cút kít hay chỗ trống rõ rệt trong doanh nghiệp của bạn thì cách đơn giản nhất để xác định nhóm chủ đạo cần giữ chân là “xác định theo tài chính”. Xem xét kỹ lưỡng các nhóm nhân viên với một trong những đặc điểm sau:

§ Chi phí thuê trên đầu người cao

§ Chi phí đào tạo trên đầu người cao

§ Tiền thưởng trong quá trình làm việc và tiền về mất sức cao

Những đặc điểm này thường chỉ ra những nhóm nhân viên có các vị trí được đảm nhiệm (không như chỗ trống rõ rệt), nhưng tỉ lệ luân chuyển lao động cao.

Giữ cuốn nhật ký trong mơ. Nhóm lao động chủ chốt cần giữ chân cuối cùng là nhóm khó xác định nhất. Ba nhóm khác đã gây ra những khó khăn trong việc giữ chân nhân viên, vì vậy họ nằm trong “màn hình ra đa” của bạn. Cũng quan trọng không kém trong việc xác định nhưng khó thoả mãn họ hơn là những công nhân nằm trong nhóm *có thể* gây ra những khó khăn lớn trong tương lai.

**Những hiểm họa
trong tương lai**

Công ty công nghệ
sinh học của chúng ta
có thể có mối quan hệ
rất tốt đẹp với nhóm
các nhà khoa học

ngiên cứu và phát triển nhưng sẽ thiệt hại rất lớn nếu họ quyết định rời bỏ doanh nghiệp dù một hay nhiều người.

Vì họ rất tận tụy và trung thành khi tiến hành dự án XYZ, họ có thể không bao giờ xuất hiện trên danh sách “bánh xe cắt bớt”, “chỗ trống rõ rệt”, hay “xác định theo tài chính”. Nhưng sâu trong ý nghĩ của vị phó giám đốc điều hành vẫn ẩn chứa một nỗi lo ngại rằng điều gì sẽ xảy ra nếu tất cả trong số họ quyết định ra đi.

Để xác định nhóm lao động chủ chốt này hãy nghĩ đến cơn ác mộng khủng khiếp nhất bạn từng mơ thấy. Nhóm lao động nào có thể khiến bạn phải trằn trọc cả đêm nếu bỗng nhiên có một cuộc di cư?

Tại sao bạn lại muốn giữ chân những lao động mục tiêu?

Có vẻ như bây giờ tôi đang tập trung vào những câu hỏi gốc gác trong chương này, nhưng câu hỏi tiếp theo sau khi bạn đã xác định nhóm giữ chân chủ chốt, là “*Tại sao bạn lại muốn giữ chân họ?*”

Thường luôn có hai câu trả lời cho câu hỏi này:

§ Tài nguyên: Để thuê một công nhân hàng đầu chỉ sau vài tháng thì quá đắt và tốn kém thời gian.

§ Tuyển dụng: rất khó để tuyển dụng được những công nhân hàng đầu.

Dù những lý do này là hợp lý nhưng cũng rất quan trọng để kiểm tra xem có thêm những lý do nào khác trong quá trình làm việc để tập trung giữ chân một nhóm nhân viên chủ chốt. Tìm ra những lý do mới tại thời điểm này sẽ giúp bạn sắp xếp kế hoạch giữ chân nhân viên sao cho đạt hiệu quả cao nhất. Hãy xem hai ví dụ sau.

Ví dụ: Sự Cần Thiết Về Kiến Thức Quản Lý

Với trường hợp của công ty công nghệ sinh học với những khoa học nghiên cứu và phát triển, vấn đề cơ bản mà doanh nghiệp phải đối mặt, quan trọng hơn cả vấn đề chi phí và nỗ lực thay thế người lao động chủ chốt là *kiến thức quản lý*. Công ty sẽ bị thiệt hại rất lớn khi thất thoát kiến thức doanh nghiệp nếu những thành viên của dự án quyết định ra đi dù một người hay một nhóm. Một điều quan trọng là chiến lược giữ chân nhân viên đối với những nhà hóa học chủ chốt cũng xác định các vấn đề về quản lý và lưu giữ thông tin mà những nhà hóa học này đang nghiên cứu (ví dụ như sử dụng một cơ sở dữ liệu trên máy tính hoặc một hệ thống lưu trữ thông tin).

Kiến thức doanh

nghiệp. Kiến thức và thông tin tập hợp bởi một công ty tạo nên một phần tài sản của công ty, được sử dụng để tạo ra giá trị và lợi nhuận hay thực hiện các nhiệm vụ cho công ty.

Kiến thức doanh nghiệp có thể được lưu trữ trong doanh nghiệp (vì vậy độc lập với bất kỳ cá nhân nào) hoặc lưu trữ bởi các cá nhân (vì vậy phụ thuộc vào những cá nhân này). Khi rời xa mối quan hệ với những công nhân của mình, rất nhiều doanh nghiệp đã nhận thấy rằng tài sản của họ hiện giờ đang di chuyển lên xuống trong thang máy và rời

khởi công ty mỗi tối.

Ví dụ: Những khách hàng không thoả mãn

Chúng ta hãy cùng quay trở lại với Jones Painterman&Co., công ty kế toán với tỉ lệ luân chuyển cao về giám đốc quản lý thâm niên. Bạn sẽ nhớ lại rằng các vấn đề cơ bản không phải là chi phí và nỗ lực trong việc thay thế những nhân viên chủ chốt, mà sự không thoả mãn của khách hàng khi họ phải làm việc với nhiều vị quản lý khác nhau. Giảm tỉ lệ luân chuyển lao động sẽ là thành công rất lớn của Jane, nhân viên có trách nhiệm giải quyết vấn đề này nhưng sẽ không giải quyết vấn đề của những khách hàng không thoả mãn. Thậm chí ngay cả khi cô làm cho các giám đốc quản lý thuế có thâm niên ở lại công ty, Jane vẫn phải giải quyết vấn đề của những khách hàng không thoả mãn nếu những vị giám đốc này được phân công phụ trách những khách hàng khác, họ bị ốm hay làm những công việc khác trong công ty.

Để giảm mức độ không thoả mãn của các khách hàng, Jane có thể phải tính toán các mục tiêu của mình trong một hệ thống cung cấp cho khách hàng hai điểm liên lạc-ví dụ một giám đốc quản lý thuế và một quyền giám đốc- để đảm bảo tính liên tục trong trường hợp vị giám đốc rời công việc vì bất kỳ lý do nào.

Xác định lý do để giữ chân nhân viên hàng đầu.

Để tìm ra lý do cơ bản này có thể phải thực hiện một số cuộc điều tra. Không phải luôn có một vấn đề hoạt động chủ yếu liên quan từ chi phí tuyển dụng và tài nguyên rõ ràng. Cũng rất dễ để tập trung vào mối liên hệ tài nguyên và tuyển dụng-chi phí thuê nhân công,

giữ chân nhân viên, thất thoát trong sản xuất hay hạ giá...-vì những chi phí này đã được tính toán từ trước. Tuy nhiên, để chiến lược giữ chân nhân viên có tác dụng tối đa, chiến lược cần phải cô lập và giải quyết những vấn đề trong quá trình hoạt động cũng như vấn đề nhân viên.

Để đưa ra những vấn đề hoạt động chủ yếu gây ra bởi thất thoát (hay thất thoát tiềm năng) của bất kỳ nhân viên chủ chốt nào, hãy nhìn nhận vấn đề ở vị trí khách hàng của những nhân viên này. Chúng tôi không ám chỉ (một cách cần thiết) những khách hàng của doanh nghiệp dù họ có thể nằm trong số này. Khách hàng có thể là giám đốc hay người giám sát của các công nhân, các đồng nghiệp khác, nhà cung cấp, các đại lý-bất cứ ai mà những công nhân này tiếp xúc.

Khi bạn đã xác định được khách hàng của những công nhân chủ chốt, hãy tự đặt mình vào vị trí của những khách hàng này. Bạn hãy cố gắng suy nghĩ theo tư duy của họ nghĩ về những tác động có thể đánh mất những công nhân này. Hãy nói chuyện với những khách hàng nếu bạn có thể làm vậy mà không phải nhướng mày lên, và hỏi họ: “Anh sẽ chủ yếu bị ảnh hưởng thế nào do luân chuyển lao động ở vị trí chủ chốt này gây ra?”

Chúng ta đã tìm hiểu một số ví dụ-những giám đốc thuế khi họ rời doanh nghiệp để lại sự không thỏa mãn của các khách hàng và sự ra đi của những nhà khoa học nghiên cứu và phát triển để lại một “lỗ hổng kiến thức”. Thế còn trợ lý giám đốc điều hành thì sao? Người được ủy quyền trong công ty? Những tác động đến hoạt động chủ yếu lên các khách hàng khi những nhân viên này rời doanh nghiệp.

Khách hàng của nhân viên là các cá nhân hay tổ chức mà nhờ họ nhân viên có được giá trị gia tăng cao nhất.

Ví dụ, một người được ủy quyền trong công ty về sản xuất đồ chơi có khách hàng chủ yếu là phòng tiếp thị, vì vậy anh ta phải có được bản quyền và giấy đăng ký kinh doanh trước khi có thể bán được sản phẩm. Khách hàng chính của giám đốc thuế trong công ty John Painterman & Co có thể là khách hàng cuối cùng mà cô phải giao hàng đúng thời hạn và chính xác. Khách hàng chính của người trợ lý giám đốc điều hành chính là vị giám đốc điều hành đó.

Nếu bạn gặp khó khăn

khi xác định khách hàng của nhân viên theo nhóm lao động cụ thể nào đó, một phương pháp hay để có cái nhìn tổng quan là sử dụng “biểu đồ giá trị gia tăng”-một loại biểu đồ doanh nghiệp lỏng lẻo với các đường biểu thị dòng chảy gia tăng trong số nhân viên. Bạn cũng có thể sử dụng những kỹ thuật trong cuốn sách tuyệt vời của Tony Buzan, *Cuốn sách bản đồ tư duy: làm cách nào sử dụng tư duy sáng suốt để tối ưu hóa tiềm năng chưa khai thác bộ não của bạn* (Plume/Penguin,1996) để tạo ra bản đồ này.

Dù đó có là gì đi nữa, bạn sẽ muốn xác định ảnh hưởng này và kết hợp nó vào chiến lược giữ chân nhân viên để tối ưu hóa tác dụng.

Chỉ ra nhóm lao động mục tiêu cần giữ chân và ảnh hưởng đến hoạt động của họ

Ở phần này sẽ là một ý kiến hay khi thiết lập một bảng tổng kết những gì bạn đã tìm hiểu. Dạng của bảng không quan trọng; điều quan trọng là bạn ghi lại những thông tin tìm được một cách dễ hiểu. Hình 3-1 đưa ra một ví dụ về bảng mà bạn có thể lập được.

| Nhân công hay nhóm mục tiêu | Cách xác định | Tại sao chúng ta lại muốn giữ chân họ |
|---|---|--|
| Các nhà khoa học nghiên cứu và phát triển cấp VII | Thảo luận với VP R&D (nhật ký trong mơ) | Thất thoát kiến thức doang nghiệp |
| Nhà quản | Chí phí cho | Những khách |

| | | |
|--|--|------------------------------|
| lý thuế thâm niên | tuyển dụng và đào tạo lớn vào năm ngoái (theo dòng tài chính) | hàng không thoả mãn |
| Greig Dotaill, trợ lý tổng giám đốc điều hành | Thường xuyên nhắc nhở giám đốc điều hành | |
| Người ủy quyền trong doanh nghiệp | Không có ai đảm nhiệm vị trí này trong vòng 6 tháng (khoảng | |

| | | |
|--|------------------|--|
| | trống rõ rệt) | |
|--|------------------|--|

Bảng 3-1. Bảng cho các thông tin thu được

Hãy nghĩ xem những gì có thể điền vào cột “Tại sao chúng ta lại muốn giữ chân họ” với hai mục cuối, sau đó sử dụng hai ô trống để ghi những suy nghĩ đầu tiên của bạn xem nhóm lao động nào là chủ chốt, làm thế nào bạn biết họ là chủ chốt và tác động chủ yếu là gì?

Bạn cần làm gì để giữ chân những lao động mục tiêu

Chúng ta đã đi đến bước 3 trong quá trình hình dung chiến lược giữ chân nhân viên. Bạn đã xác định ai mình muốn giữ chân và tại sao lại giữ chân họ. Bây giờ là thời điểm tìm hiểu nguyên nhân của những vấn đề giữ chân nhân viên.

Cách tốt nhất để trả lời câu hỏi “Tại sao chúng ta lại có các vấn đề giữ chân nhân viên?” là ra khỏi văn phòng và hỏi mọi người, đặc biệt là những người bị ảnh hưởng bởi nó nhiều nhất. Biểu đồ, đồ thị và thống kê sẽ nói cho chúng ta biết những gì đã xảy ra về luân chuyển lao động nhưng chúng không phải là những “dữ liệu đầy đủ” khi xác định *tại sao* bạn lại gặp vấn đề khi giữ chân nhân viên.

Bạn không thể có được một chiến lược giữ chân nhân viên hiệu quả, đặc biệt đối với những công nhân hàng đầu nếu bạn chỉ ngồi nơi bàn làm việc của mình. Một phần quan trọng của quá trình này là gặp mọi người và thực hiện các cuộc phỏng vấn có ý nghĩa mà sẽ giúp chúng ta đưa ra những kết luận chính xác. Vậy, chúng ta nên gặp ai và hỏi những gì?

Phỏng vấn khi rời doanh nghiệp: thường xuyên được sử dụng nhưng hiệu quả ít nhất

Hầu hết những nhà quản lý đều quen thuộc với khái niệm phỏng vấn khi rời nhân viên doanh nghiệp-phỏng vấn những công nhân đã hoặc đang có ý định rời doanh nghiệp để tìm hiểu lý do sự ra đi của họ. Đây có vẻ là một việc tự nhiên và có tác dụng. Sau cùng nắm bắt những vấn đề giữ chân nhân viên bắt đầu với việc hiểu tại sao mọi người lại ra đi vì thế chúng ta mới cần phải thực hiện phỏng vấn khi nhân viên rời doanh nghiệp?

Thật ra thì việc này không cần thiết. Nó phụ thuộc vào loại và chất lượng thông tin bạn muốn nhận được. Vì phỏng vấn khi nhân viên rời doanh nghiệp chỉ cung cấp cho bạn những thông tin không mấy có ích, nếu bạn muốn thu được thông tin chính xác, có giá trị thì bạn cần thận trọng khi tiến hành phỏng vấn. Đây là lý do tại sao:

§ Lợi ích của việc tìm ra lý do tại sao mọi người lại rời bỏ doanh nghiệp là hạn chế nếu bạn không biết vì sao họ làm việc cho doanh nghiệp. Một điều quan trọng là cần so sánh giữa những gì nhân viên cảm nhận khi họ rời doanh nghiệp và những gì họ nói khi tham gia vào doanh nghiệp để xem sự thay đổi trong khoảng thời gian này.

§ Hầu hết mọi người khi rời bỏ công việc không muốn đánh đắm con tàu hoặc phá bỏ cây cầu. Đôi khi họ cần lời giới thiệu hay thậm chí quay trở lại làm việc cho doanh nghiệp mà họ đã rời bỏ. Vì thế những câu trả lời trong cuộc phỏng vấn của họ có thể dè dặt.

§ Mọi người rời bỏ công việc thường hợp lý hóa quyết định của mình. Để không phải cảm thấy hối hận khi ra đi, họ đưa ra tất cả những lý do thuận lợi khi làm công việc mới. Điều này khiến cho câu

trả lời cho câu hỏi trong những cuộc phỏng vấn khi rời doanh nghiệp kiểu cũ như “Tại sao anh lại ra đi” không thực lòng.

Nếu bạn quyết định thực hiện một cuộc phỏng vấn khi nhân viên rời doanh nghiệp thì không nên hỏi câu hỏi cũ đó “Tại sao anh lại ra đi?”. Thậm chí ngay cả khi nhân viên rời bỏ doanh nghiệp nói sự thật (hầu hết đều được chuẩn bị cho câu trả lời thông thường, vô vị), bạn vẫn không có được câu trả lời mình muốn.

Thay vì thế, hãy hỏi “Tại sao anh không ở lại?”

Về mặt ngữ nghĩa câu hỏi này có vẻ tương tự, nhưng bản chất lại khác hoàn toàn. Câu hỏi này đạt được một điều là nó phủ nhận câu trả lời thông thường đã được chuẩn bị trước. Nhưng quan trọng hơn, nó thay đổi tập trung của nhân viên vào câu hỏi.

Bạn có thể làm gì để thu được những thông tin có ích hơn từ những cuộc phỏng vấn khi rời doanh nghiệp? sau đây là một số lời khuyên.

Thực hiện cuộc phỏng vấn bên ngoài sẽ thuận tiện hơn

Dù bạn có khéo léo đến đâu ở cuộc phỏng vấn khi rời doanh nghiệp, vì tất cả những lý do đã được nêu chi tiết ở trên, bạn sẽ không thu được những thông tin đáng tin cậy từ cuộc phỏng vấn này-thậm chí các cán bộ hay nhà quản lý nhân lực của các phòng ban khác thực hiện cuộc phỏng vấn. Nhân viên sắp rời đi vẫn cho rằng những thông tin này sẽ tới tay bạn-người quản lý cũ của họ.

“Tại sao anh lại ra đi?” với “Tại sao anh không ở lại?”

Hãy hỏi Joe Leaver, “Tại sao anh lại ra đi?”. Joe nghĩ một lúc lâu, quyết định nói sự thật, bỏ qua những câu trả lời anh đã chuẩn bị từ trước, hít sâu và nói “giám đốc của tôi là một kẻ hống hách.”

Đây có phải là những gì bạn thực sự muốn biết? Bạn có thể cho là vậy. Tuy nhiên, nếu bạn hỏi tiếp “Vâng, điều đó là đúng thế tại sao anh không ở lại?”. Joe suy nghĩ cặn kẽ hơn và nói “Tôi nghĩ rằng bởi vì khi tôi phàn nàn về tính hống hách của ông giám đốc, không có ai làm điều gì cả. Tôi là một người rộng lượng. Tôi có thể chấp nhận tính hống hách vật vãn đó. Điều tôi không thể chấp nhận được là sự thờ ơ

của công ty về điều này”.

Bạn đã thấy sự khác nhau chưa? Câu hỏi “Tại sao anh lại ra đi?” sẽ chặn đoán căn bệnh. Câu hỏi “Tại sao anh không ở lại?” sẽ đưa ra phương thuốc chữa trị.

Để tăng độ tin cậy của thông tin thu được từ cuộc phỏng vấn, hãy nhờ ai đó bên ngoài công ty thực hiện phỏng vấn và tổng hợp câu trả lời cho bạn. Hãy giải thích với nhân viên rằng cuộc phỏng vấn độc lập sẽ chỉ đưa ra những thông tin chung, và không ai trong doanh nghiệp của bạn biết được thông tin chi tiết. Nếu có thể, bạn hãy đưa ra văn bản đảm bảo tính bảo mật thông tin được ký bởi đại diện giám đốc có thẩm niên.

Tiến hành phỏng vấn khi vào cũng như khi rời doanh nghiệp

Như đã đề cập ở trên, để hiểu biết cặn kẽ thông tin của cuộc phỏng vấn rời bỏ doanh nghiệp, một điều cần thiết là có một mốc chuẩn để so sánh những câu trả lời. Bạn có thể tạo ra một mốc như vậy bằng cách thực hiện một cuộc phỏng vấn đầu vào khi nhân viên tham gia vào doanh nghiệp.

Tặng hiệu quả bằng

tính bảo mật

Bạn muốn nhân viên rời đi nói “sự thật, toàn bộ sự thật và không gì ngoài sự thật”. Điều này sẽ khó khăn với rất nhiều người trong số họ vì rất nhiều lý do khác nhau. Hãy làm cho công việc trở nên dễ dàng hơn khi sử dụng một người bên ngoài doanh nghiệp và đảm bảo rằng tất cả những gì nhân viên nói trong suốt cuộc phỏng vấn sẽ được giữ kín. Sau cùng, bạn không cần tìm hiểu chi tiết kinh nghiệm cá nhân của bất kỳ nhân viên nào. Bạn đang tìm kiếm dấu hiệu của những xu hướng-những vấn đề chung lặp lại một cách thường xuyên.

Cấu trúc của một cuộc phỏng vấn đầu vào có rất nhiều điểm giống với cuộc phỏng vấn khi rời bỏ doanh nghiệp: có người bên ngoài doanh nghiệp phù hợp cho việc thực hiện phỏng vấn công nhân mới vào làm việc để tìm hiểu xem tại sao họ lại tham gia vào công ty. Bạn có thể xây dựng phần này vào chương trình định hướng doanh nghiệp. (xem chương 8)

Một lần nữa đảm bảo với những nhân viên mới rằng bên thứ ba sẽ giữ bảo mật tất cả các thông tin và chuyển cho bạn những thông tin tổng hợp của cuộc phỏng vấn. Sử dụng những thông tin đó để tìm ra mối tương quan giữa lý do tại sao nhân viên tham gia vào doanh nghiệp và tại sao họ lại rời đi.

Sau đây là một ví dụ. Những cuộc phỏng vấn đầu vào của bạn cho thấy 65% công nhân của bạn đưa ra một trong những lý do khiến họ làm việc cho doanh nghiệp của bạn vì “đây là một môi trường làm việc thú vị”. Trong cuộc phỏng vấn rời bỏ doanh nghiệp, 62% nói rằng một trong những lý do khiến họ ra đi là “một không khí làm việc chán ngắt”. Bạn có thể đưa ra kết luận rằng thông điệp đưa ra trong quá trình tuyển dụng không đúng với thực tế nhân viên nhận được trong công việc của mình.

Cuộc phỏng vấn quan trọng nhất: Tại sao anh ở lại doanh nghiệp

Thật đáng ngạc nhiên là phương pháp đơn pháp đơn giản nhất để thu được những thông tin có chất lượng về giữ chân nhân viên chủ chốt của công ty lại không được thực hiện bởi hầu hết các doanh nghiệp. Như chúng ta đã thấy, rất nhiều doanh nghiệp tiến hành các cuộc phỏng vấn khi nhân viên rời bỏ doanh nghiệp. Một số doanh nghiệp cũng thực hiện phỏng vấn đầu vào đưa ra mồi để tìm hiểu dữ liệu của cuộc phỏng vấn khi nhân viên rời doanh nghiệp. Việc

làm này thu được những thông tin đáng tin cậy về nguyên nhân nhân viên rời bỏ doanh nghiệp.

Tuy nhiên, rất ít doanh nghiệp bỏ thời gian tiến hành những cuộc phỏng vấn để thu được những thông tin đúng lúc về lý do tại sao những công nhân hàng đầu ra đi hay sẽ ra đi-cuộc phỏng vấn “Tại sao anh lại ở lại doanh nghiệp?”.

Thăm dò ý kiến trên mạng

Có một số công cụ thăm dò ý kiến rất hữu ích trên Internet như www.zoomerang.com và www.supersurvey.com. Những trang web này giúp bạn thực hiện những cuộc thăm dò trực tuyến (và thực hiện một cách bí mật nếu bạn muốn). Nhiều công ty thăm dò trên mạng cung cấp những bản câu hỏi thăm dò mẫu mà bạn có thể sử dụng để thiết kế hoạt động thăm dò. Bạn có thể tìm đến các công cụ tìm kiếm ưa thích và đánh từ khoá “phần mềm thăm dò ý kiến trên mạng” để tìm hiểu những sản phẩm hiện đang được cung cấp.

Cuộc phỏng vấn khi nhân viên rời doanh nghiệp diễn ra sau khi sự việc đã xảy ra: chúng được tiến hành sau khi đã có tổn thất. Thậm chí ngay cả khi thông tin mà cuộc phỏng vấn này thu được đáng tin cậy, xử lý những thông tin này cũng phần nào đó giống như khóa tàu ngựa sau khi con vật đã chạy mất. Do đó, rất nhiều chiến lược giữ chân nhân viên xây dựng dựa trên thông tin của cuộc phỏng vấn này giống như phương thuốc điều trị-và nhân viên cảm thấy như vậy.

Thường thì khi chiến lược dựa trên cuộc phỏng vấn khi nhân viên rời bỏ doanh nghiệp được tiến hành, ý nghĩ chung thường gặp của những công nhân ở lại là “rất tiếc-quá ít, quá muộn”. Tinh thần nhân viên xuống quá thấp đến mức độ chiến lược giữ chân họ gặp phải sự thờ ơ lớn nhất và sự bất bình ở mức cao nhất.

Ngược lại, các cuộc phỏng vấn “Tại sao anh ở lại?” được thực hiện đầu tiên chứ không phải tác động trở lại. Chúng giúp bạn tiên đoán những vấn đề có thể dẫn đến những khó khăn trong nhóm lao động chủ đạo cần giữ chân.

Ví dụ, hãy quay trở lại công ty công nghệ sinh học ảo của chúng ta. Hãy tưởng tượng những cuộc phỏng vấn “tại sao anh ở lại?” đối với những nhà khoa học nghiên cứu và phát triển. George, một nhà khoa học kinh nghiệm, nhận được một tổng kết đối với những nhà khoa học nghiên cứu và phát triển. George, một nhà khoa học kinh nghiệm, nhận được một bản tổng hợp kết quả và thấy rằng câu trả lời số một cho câu hỏi “Tại sao anh lại làm việc cho chúng tôi?” là “Bởi vì trong lĩnh vực của chúng ta dự án XYZ là một trong năm dự án nghiên cứu hàng đầu trên thế giới”.

George đã có được cái nhìn khái quát đặc biệt giá trị, có thể dự báo về những hoạt động giữ chân nhân viên anh cần tập trung vào các dự án phát triển nghề nghiệp thú vị để giữ chân những nhà khoa học sau khi dự án XYZ kết thúc. Biết những thông tin này bây giờ có ích hơn thế nào so với chỉ biết chúng sau cuộc phỏng vấn khi nhân viên rời bỏ doanh nghiệp khi mà George đã mất đi một hay nhiều nhà khoa học?

Cuộc phỏng vấn “Tại sao anh ở lại” phải được thực hiện bên ngoài quá trình đánh giá hoạt động và lý tưởng là không được thực hiện

bởi bạn vì bạn là người quản lý hay giám sát của họ. Như đã lưu ý cho những cuộc phỏng vấn khác, các câu trả lời thu được sẽ có giá trị hơn rất nhiều nếu cuộc phỏng vấn “ở lại” này được thực hiện bởi một người ngoài doanh nghiệp và đảm bảo giữ bí mật thông tin.

Bước khởi đầu đúng đắn: Cuộc phỏng vấn “Tại sao anh lại không làm việc cho chúng tôi?”

Có một vấn đề cụ thể trong giữ chân nhân viên dẫn đến một cuộc phỏng vấn khác. Đó là tình huống giữ chân nhân viên hàng đầu của chúng ta thậm chí không bao giờ được bắt đầu: Một nhân viên không bao giờ tham gia vào doanh nghiệp.

Tình trạng liên tục không có khả năng thuê được nhân viên có phẩm chất tốt dễ thấy thực sự là một vấn đề trong giữ chân nhân viên – thậm chí nhân viên tiềm năng cũng dễ dàng nhận ra. Có thể có rất nhiều lý do: công ty ít có tiếng tăm trên thị trường, vị trí làm việc không hấp dẫn, mức lương không cao. Một điều quan trọng là bạn phải tìm ra những nguyên nhân và giải quyết chúng nhanh chóng.

Cách đơn giản nhất để thực hiện điều này là tiến hành cuộc phỏng vấn “tại sao bạn lại không làm việc cho chúng tôi?”. Tìm kiếm lý do tại sao nhân viên lại từ chối những công việc bạn đưa ra.

Cũng như ở đây, để thu được những thông tin tốt nhất, cuộc phỏng vấn này nên được thực hiện bởi người không có quan hệ trực tiếp tới công ty và đảm bảo bảo mật thông tin. Tất nhiên là bạn hay một ai đó trong doanh nghiệp có thể thực hiện cuộc phỏng vấn như qua điện thoại bởi các nhân viên của phòng nguồn nhân lực nhưng chất lượng thông tin thu được sẽ thấp hơn rất nhiều.

Hỏi những gì trong các cuộc phỏng vấn

Thiết kế một cuộc phỏng vấn tốt để thu được thông tin chất lượng cao cho kế hoạch giữ chân nhân viên là một quá trình quay vòng:

§ Bạn muốn hỏi nhân viên, nhân viên tiềm năng, nhân viên trước đây những câu hỏi có liên quan tới những gì họ thực sự quan tâm, *nhưng*

§ Bạn không biết họ thực sự quan tâm đến điều gì cho tới khi chúng ta kết thúc cuộc phỏng vấn

Không nên để người chịu trách nhiệm tuyển dụng của doanh nghiệp thực hiện phỏng vấn

Bất kỳ ai cũng có thể thực hiện cuộc phỏng vấn “Tại sao anh lại không làm việc cho chúng tôi” nhưng đảm bảo chắc chắn rằng đó *không phải* là người chịu trách nhiệm tuyển dụng của công ty.

Người tuyển dụng, dù bên trong hay ngoài doanh nghiệp, không

thể thực hiện một cuộc phỏng vấn như thế này một cách khách quan.

Người tuyển dụng sử dụng toàn bộ thời gian “bán” doanh nghiệp cho nhân viên tiềm năng; Không thể sử dụng người bán hàng và hỏi một cách khách quan tại sao một nhân viên lại lựa chọn không tham gia doanh nghiệp.

Đôi khi lý do nhân viên không muốn làm việc cho bạn cũng có thể do cách người tuyển dụng thực hiện công việc của họ. Trong trường hợp đó, rất khó đối với nhân viên trước đây để đưa ra thông tin phản hồi trung thực- và cũng khó khăn đối cho người thực hiện

tuyển dụng trong việc truyền đạt thông tin tới người khác trong doanh nghiệp.

Vì vậy, một điều quan trọng quan trọng là không nên chỉ dựa vào bản nháp đầu tiên trong bản câu hỏi phỏng vấn-và cũng quan trọng là không cho phép bản nháp đầu tiên trở thành phiên bản cuối cùng. Bản nháp đầu tiên đơn thuần chỉ là bước khởi đầu trong việc phát triển phiên bản cuối cùng và cần sửa lại nếu cần thiết tùy theo kết quả thu được.

Mẫu phỏng vấn khi nhân viên rời doanh nghiệp

Đánh giá mỗi mức độ từ 1 đến 5(1= tuyệt vời, 2= tốt, 3= trung bình, 4=kém, 5= rất kém):

Nhìn chung, công ty ABC & Co là một nơi làm việc ...

Các quy định và chính sách của công ty thì ...

Ưu đãi và phúc lợi của

tôi là ...

Các trợ cấp ngoài của
tôi là ...

Cam kết của công ty
ABC & Co đối với nhân
viên là ...

Cam kết của giám đốc
đối với sự thăng tiến
của cá nhân tôi là ...

Các hoạt động đào tạo
tôi được hưởng là ...

Các cơ hội thăng tiến
cho tôi là ...

Hiểu biết của tôi về chi
tiết công việc là ...

Sự đánh giá quá trình
làm việc của công ty là
...

Liên kết giữa quản lý
về mục tiêu và mục
đích của doanh nghiệp
là ...

Mức độ tôi được thông
báo về những thay đổi

trách nhiệm công việc
của mình là ...

Sự xác nhận khi tôi
làm việc tốt là ...

Sự quan tâm của
người quản lý khi
nghe những vấn đề
của tôi và giúp đỡ tôi
khi tôi gặp khó khăn
hay có câu hỏi là ...

Sự sẵn sàng của người
quản lý trong việc
chấp nhận những ý
kiến của tôi là ...

Mức độ làm việc theo
nhóm với các đồng
nghiệp của tôi là ...

Dự án cụ thể tôi tham
gia là ...

Bảng trên đã đưa ra mẫu các yếu tố trong cuộc khảo sát của một cuộc phỏng vấn khi nhân viên rời doanh nghiệp, với ví dụ là các câu hỏi thường gặp.

Đối với hầu hết những cuộc khảo sát nhân viên, các câu hỏi thích hợp sẽ luôn tập trung vào 4P-con người, địa điểm, dự án và tài

chính. Sử dụng mẫu ở bảng trên và những gì bạn tìm thấy trên internet (xem bảng “thiết kế mẫu phỏng vấn”) để thiết kế khảo sát của mình.

Thiết kế mẫu phỏng vấn

Nếu bạn ngồi vào bàn với một tờ giấy trắng để thiết kế một cuộc phỏng vấn đầu vào, khi nhân viên rời doanh nghiệp hay các cuộc phỏng vấn khác, đây có thể là công việc khiến bạn chán nản. Tuy nhiên với lượng thông tin phong phú trên internet, bạn có thể tìm thấy hàng trăm ví dụ để sử dụng như điểm bắt đầu cho thiết kế của riêng mình.

Truy cập vào bất kỳ trang web nào đã được đưa ra có các cuộc khảo sát trên mạng và bạn sẽ tìm

thấy một mẫu “khảo sát nhân viên”. Hoặc bạn có thể mở công cụ tìm kiếm trên mạng ưa thích của mình và gõ từ khóa “exit interview”. (Thậm chí bạn có thể tìm được những địa chỉ đưa ra lời khuyên cho nhân viên về cách ứng xử của họ trong cuộc phỏng vấn rời doanh nghiệp!)

Với mạng internet, khó khăn gặp phải khi bắt đầu với tờ giấy trắng được chuyển thành khó khăn trong việc lựa chọn trong số hàng trăm mẫu ví dụ trên mạng.

Biến dữ liệu thành những mục tiêu giữ chân nhân viên có thể đạt được

Bạn vừa tìm hiểu chương này và bây giờ bạn biết:

§ Những ai bạn muốn giữ chân

§ Tại sao bạn lại muốn giữ chân họ

§ Bạn cần làm gì để giữ chân họ

Bước cuối cùng trong phần này là biến những thông tin đó thành tập hợp những mục tiêu giữ chân nhân viên có thể đạt được.

Mục tiêu giữ chân nhân viên Lời tuyên bố khái quát mà bạn muốn đạt được với mỗi nhóm chủ đạo cần giữ chân. Mục tiêu của bạn càng mang tính định lượng và chính xác càng tốt.

Bạn cần phải đưa ra các mục tiêu có thể định lượng và rõ ràng. Bạn cũng cần phải xác định bạn muốn gì để có thể đánh giá quá trình. Mục tiêu của bạn càng rõ ràng, bạn càng có thể đánh giá mức độ thành công những nỗ lực của mình tốt hơn. Ví dụ, nếu mục đích của bạn là “giảm tỉ lệ luân chuyển lao động của các giám đốc quản lý thuế có thâm niên” hay “giữ chân nhóm nhà khoa học nghiên cứu và phát triển hiện thời” thì bạn sẽ gặp khó khăn trong việc đánh giá hiệu quả quá trình-hay thậm chí là quyết định phương thức tiến hành. Bạn cần làm những mục tiêu này trở nên rõ ràng hơn “giảm tỉ lệ luân chuyển lao động các giám đốc thuế từ 34% xuống 10% trong khoảng thời gian 2 năm” “giữ chân nhóm nghiên cứu và phát triển

nguyên vẹn trong dự án XYZ cho tới công đoạn chứng nhận sản phẩm”.

Đảm bảo chắc chắn bạn phân biệt giữa mục tiêu của mình và những thủ thuật sử dụng để đạt được những mục tiêu đó. (Chúng ta sẽ thảo luận về các thủ thuật như ưu đãi và lợi ích, thưởng, tiền thù lao thêm, thăng tiến, văn phòng rộng hơn, thông tin tốt hơn, công nhận nhiều hơn, cố vấn và huấn luyện trong chương 4, 5 và 6)

Thủ thuật bạn sẽ sử dụng tùy thuộc vào mục tiêu bạn đưa ra trong chương này.

Ở giai đoạn này, một điều quan trọng là cần tập trung vào mục tiêu tổng thể chiến lược của bạn; suy nghĩ về các thủ thuật trước khi đưa ra mục tiêu của mình cũng giống như đặt chiếc xe phía trước con ngựa vậy.

Thủ thuật giữ chân nhân viên. Những bước riêng để đạt được những mục tiêu. Thủ thuật và mục tiêu hợp lại sẽ tạo ra *chiến lược*.

(Tuy nhiên, không thiệt hại gì khi ghi chép các thủ thuật xuất hiện trong đầu bạn khi bạn đang có các mục tiêu hay thực hiện các cuộc phỏng vấn. Bạn không bao giờ muốn mất đi ý tưởng nào đó!)

Cách đơn giản nhất để tổng hợp các mục tiêu giữ chân nhân viên của bạn là mở rộng bảng chúng ta đã thiết kế trước đây trong hình 3-1.

Hình 3-2 đưa ra tổng hợp các dữ liệu phỏng vấn thu được đặt bên cạnh các thông tin đối chiếu trước đây, với mục tiêu chung ở cột bên phải và một số ghi chú về các thủ thuật cụ thể sẽ khám phá sau đó.

Bảng này rõ ràng đã được cách điệu hóa và là một nghiên cứu điển hình có tính giả thuyết và chặt chẽ, không có kết thúc sơ sài. Trường hợp cụ thể của bạn có thể phức tạp hơn và bạn phải có rất nhiều bản nháp trước khi quyết định những mục tiêu của mình. Nhưng dù sao quá trình thì vẫn tương tự và kết quả cuối cùng cũng phải tương tự - mục tiêu có tính định lượng và rõ ràng.

Danh sách kiểm tra của nhà quản lý cho chương 3

Thiết lập và ưu tiên nhóm chủ đạo hiện đang có nguy cơ rời bỏ doanh nghiệp hay sẽ ra đi trong tương lai.

Với mỗi nhóm chủ đạo cần giữ chân, tìm ra nguyên nhân tại sao muốn giữ chân họ

Với mỗi nhóm, sử dụng các cuộc phỏng vấn (đầu vào, khi nhân viên rời bỏ doanh nghiệp, “tại sao anh không nhận công việc này” và “Tại sao anh ở lại”) để tìm hiểu chính xác bạn cần làm gì để giữ những nhân viên trong nhóm đó.

Đảm bảo cuộc phỏng vấn được tiến hành độc lập và bảo mật thông tin để có kết quả tốt nhất.

Sử dụng những thông tin vừa thu được để đưa ra những mục tiêu rõ ràng, có tính định lượng đối với mỗi nhóm nhân viên.

Ghi lại bất lý thủ thuật giữ chân nhân viên có trong đầu bạn trong quá trình thu thập dữ liệu, nhưng không được cảm thấy bị áp lực mà vạch ra “toàn bộ chiến dịch” ở giai đoạn này.

| Nhân công hay nhóm mục tiêu | Cách xác định | Tác động chủ yếu đến hoạt động | Tổng hợp dữ liệu phỏng vấn | Đề xuất các mục tiêu giữ chân nhân viên |
|------------------------------------|---|---------------------------------------|--|---|
| Các nhà khoa học R&D cấp VII | Thảo luận với VP R&D (nhật ký trong mơ) | Thất thoát kiến thức doanh nghiệp | Dự án là tất cả. Thích làm việc theo nhóm (cuộc phỏng vấn “tại sao anh ở lại” và đầu | Tiếp tục làm việc theo nhóm cho đến khi kết thúc dự án này khoảng 16 tháng. Thủ |

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| | | | vào) | thuật: thành lập tốt dự án tối từ trước |
| Nhà quản lý thuế thâm niên | Chí phí cho tuyển dụng và đào tạo lớn vào năm ngoái (theo dòng tài chính) | Những khách hàng không thoả mãn | Những công nhân có thâm niên có cơ hội thăng tiến bị giới hạn về tuổi đời (tất cả các cuộc phỏng vấn đều sử dụng) | Phòng có đủ các vị trí (12 người) với tỉ lệ luân chuyển lao động thấp hơn 25% trong vòng hai năm. Thủ thuật: Liệu chúng ta có |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| | | | | thể tạo ra một hình thức mới của nhân viên có hạn |
| Greg Dotal, trợ lý tổng giám đốc điều hành | Thường xuyên nhắc nhở giám đốc điều hành | Nếu Greg rời đi, năng suất làm việc của giám đốc điều hành sẽ giảm nhiều | Yêu thích công việc nhưng thiếu phản hồi và tuyên dương (Phỏng vấn “tại sao anh ở lại” và khi nhân viên rời | Giữ Greg ở lại ít nhất là đến mùa xuân sang năm (kết thúc dự án XYZ). Thủ thuật: Giám đốc điều hành |

| | | | | |
|-----------------------------------|---|--|---|--|
| | | | doanh nghiệp-trách nhiệm trước đây) | cần huấn luyện thêm. |
| Người ủy quyền trong doanh nghiệp | Không có ai đảm nhiệm vị trí này trong vòng 6 tháng (khoảng trống rõ rệt) | Đóng chai ở công đoạn chứng nhận sản phẩm. | Chúng ta bị mang tiếng là thực hiện các quy định luật pháp kém. Công việc không thỏa mãn nhân viên (Phỏng vấn khi nhân viên | Bố trí lại các vị trí để có thể hoàn thành tuyển dụng trong vòng 6 tháng. Thủ thuật: Nâng cao trách nhiệm để bao gồm thảo luận |

| | | | | |
|--|--|--|---|-------------|
| | | | rời doanh nghiệp và “tạ sao anh lại từ chối công việc”) | hợp tác. |
|--|--|--|---|-------------|

Bảng 3.2.

Biên tập Ebook: <http://www.taisachhay.com>

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản