

ĐỀ TÀI

**PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC
CỦA CÔNG TY XYZ VÀ KHUYẾN NGHỊ**



MỤC LỤC

PHẦN 1. TỔNG QUAN VẤN ĐỀ	2
1. Mô tả vấn đề	2
2. Mô tả bộ dữ liệu	2
3. Mục tiêu báo cáo	6
4. Các chỉ số tính toán	6
PHẦN 2. THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH NHÂN SỰ CỦA CÔNG TY XYZ	7
PHẦN 3. YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ RA ĐI CỦA NHÂN VIÊN	9
1. Các yếu tố cá nhân	9
2. Các yếu tố công việc	10
3. Các yếu tố về quyền lợi	12
PHẦN 4. KHUYẾN NGHỊ CHO CÔNG TY NHẪM GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN	14
1. Giải pháp cho các yếu tố cá nhân	14
2. Giải pháp cho các yếu tố công việc	14
3. Giải pháp cho các yếu tố về quyền lợi	15
4. Giải pháp cho các yếu tố về thăng tiến	16
PHẦN 5. KẾT LUẬN	17

PHẦN 1. TỔNG QUAN VẤN ĐỀ

1. Mô tả vấn đề

a. Đối tượng phân tích:

Nhân sự công ty XYZ

b. Phạm vi phân tích:

Công ty XYZ

Thời gian: năm 2015

Số lượng nhân viên: 4410 người

c. Đối tượng sử dụng báo cáo:

Ban quản trị nhân sự, quản trị vận hành doanh nghiệp

d. Nội dung vấn đề:

Số lượng nhân viên đã nghỉ việc trong năm: 711 người => chiếm 16.12% trong tổng số
Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc này đã ảnh hưởng xấu đến năng suất làm việc chung của công ty. Bao gồm: làm chậm tiến độ dự án khi có một (vài) thành viên dừng hoạt động, phòng nhân sự cần tuyển dụng liên tục, mất nhiều thời gian để đào tạo nhân viên mới,...
Vì vậy, công ty cần phân tích tập dữ liệu để có thể thực hiện những thay đổi kịp thời nhằm giữ chân nhân viên một cách tối đa.

2. Mô tả bộ dữ liệu

a. Nhóm dữ liệu quy chiếu (Dim)

- Dữ liệu nhân sự công ty XYZ: tổng hợp các thông tin cá nhân, thông tin cơ bản và các đặc tính của nhân sự liên quan (bảng DimEmployee)

STT	Thuộc tính	Nội dung
1	Age	Độ tuổi nhân sự
2	Attrition	Nghỉ việc (thể hiện Yes ~ Đã nghỉ việc thời điểm năm trước liền kề xuất dữ liệu, No ~ Vẫn hiện hữu)
3	BusinessTravel	Tần suất đi công tác năm 2015

4	Department	Phòng ban
5	Education	Trình độ học vấn 1 'Below College' – Dưới Cao đẳng 2 'College' – Cao đẳng 3 'Bachelor' – Đại học 4 'Master' – Thạc sĩ 5 'Doctor' – Tiến sĩ
6	EducationField	Lĩnh vực học vấn
7	Gender	Giới tính
8	JobLevel	Cấp bậc
9	JobRole	Vai trò
10	EmployeeID	Mã nhân viên
11	MaritalStatus	Tình trạng hôn nhân
12	MonthlyIncome	Thu nhập hàng tháng
13	NumCompaniesWorked	Số công ty mà nhân sự đã làm việc
14	PercentSalaryHike	Hệ số tăng lương
15	YearsAtCompany	Số năm làm việc tại công ty XYZ
16	YearsSinceLastPromotion	Số năm từ lần thăng chức gần nhất
17	YearsWithCurrManager	Số năm làm việc với quản lý hiện tại (năm)
18	StockOptionLevel	Quyền lựa chọn cổ phiếu

19	TotalWorkingYears	Tổng số năm làm việc (lao động)
20	TrainingTimesLastYear	Số lần được đào tạo năm trước

b. Nhóm dữ liệu thực hiện (Fact)

- Dữ liệu khảo sát (bảng FactEmployeeSurvey, FactManagerRating)
 - Khảo sát nhân viên (FactEmployeeSurvey): tổng hợp đánh giá của nhân sự về Đánh giá mức độ hài lòng môi trường làm việc; Đánh giá mức độ hài lòng công việc và Đánh giá mức độ cân bằng công việc - cuộc sống.
 - Khảo sát của quản lý (FactManagerRating): tổng hợp chấm điểm của người quản lý về các đặc điểm nhân sự Mức độ tham gia trong công việc và Đánh giá thực hiện công việc.

EnvironmentSatisfaction	Đánh giá mức độ hài lòng môi trường làm việc	1 'Low'	1 'Thấp'
		2 'Medium'	2 'Trung bình'
		3 'High'	3 'Cao'
		4 'Very High'	4 'Rất cao'
JobInvolvement	Mức độ tham gia trong công việc	1 'Low'	1 'Thấp'
		2 'Medium'	2 'Trung bình'
		3 'High'	3 'Cao'
		4 'Very High'	4 'Rất cao'
JobSatisfaction	Đánh giá mức độ hài lòng công việc	1 'Low'	1 'Thấp'
		2 'Medium'	2 'Trung bình'

		3 'High'	3 'Cao'
		4 'Very High'	4 'Rất cao'
PerformanceRating	Đánh giá thực hiện công việc	1 'Low'	1 'Kém'
		2 'Good'	2 'Tốt'
		3 'Excellent'	3 'Xuất sắc'
		4 'Outstanding'	4 'Vượt bậc'
RelationshipSatisfaction	Đánh giá mức độ hài lòng các mối quan hệ	1 'Low'	1 'Thấp'
		2 'Medium'	2 'Trung bình'
		3 'High'	3 'Cao'
		4 'Very High'	4 'Rất cao'
WorkLifeBalance	Đánh giá mức độ cân bằng công việc - cuộc sống	1 'Bad'	1 'Tệ'
		2 'Good'	2 'Tốt'
		3 'Better'	3 'Rất tốt'
		4 'Best'	4 'Tuyệt vời'

- Dữ liệu thời gian (bảng in_time và out_time được gộp lại thành bảng FactTime)

Date	Ngày làm việc (Từ thứ Hai đến thứ Sáu)
TimeKey	Mã nhân viên + Năm + Tháng + Ngày
InTime	Giờ vào làm
OutTime	Giờ tan làm
WorkingHours	Số thời gian làm việc của nhân sự trong ngày

	(WorkingHours = OutTime – InTime)
--	-----------------------------------

3. Mục tiêu báo cáo

a. Mục tiêu chung

Tìm ra các yếu tố ảnh hưởng đến sự ra đi của nhân viên (bao gồm cả chủ động nghỉ việc và bị sa thải). Từ đó đưa ra giải pháp quản trị nguồn nhân lực cho công ty XYZ nhằm giảm đi tỷ lệ nhân sự nghỉ việc này.

b. Mục tiêu cụ thể

Trong báo cáo này, nhóm sẽ tìm câu trả lời cho các câu hỏi:

- Xác định yếu tố ảnh hưởng đến quyết định nghỉ việc của nhân viên:
 - Những yếu tố nào có thể dẫn đến sự thoái hóa của nhân viên? Giải thích nguyên nhân.
 - Mức độ hài lòng với môi trường làm việc và mức độ cam kết của nhân viên có ảnh hưởng như thế nào đến việc giữ chân nhân viên?
- Đề xuất giải pháp và chiến lược cải thiện:
 - Dựa trên phân tích dữ liệu, đề xuất các giải pháp và chiến lược cải thiện để giảm tỷ lệ thoái hóa nhân viên và tăng cường sự ổn định của lực lượng lao động.
 - Tối ưu hóa quy trình tuyển dụng và đào tạo: Làm thế nào để cải thiện quy trình tuyển dụng để thu hút và giữ chân nhân viên tốt? Làm thế nào để giảm thiểu thời gian đào tạo cho nhân viên mới và tăng cường sự hòa nhập của họ?...

4. Các chỉ số tính toán

(bảng Measure)

STT	Chỉ số	Định nghĩa
1	TotalEmployees	Đếm tổng số nhân viên (cả đã nghỉ việc và chưa nghỉ việc)
2	ActiveEmployees	Đếm nhân viên chưa nghỉ việc
3	InactiveEmployees	Đếm nhân viên đã nghỉ việc
4	AttritionRate	Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc (Số nhân viên đã nghỉ việc tính trên tổng số)

PHẦN 2. THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH NHÂN SỰ CỦA CÔNG TY XYZ

Dựa trên số liệu đã có, nhân sự của công ty XYZ thường là những lao động trẻ có độ tuổi chủ yếu từ 25 - 39 tuổi (với 22.11% nhân viên từ 30-34 tuổi, 20.2% nhân viên từ 35-39 tuổi, và 15.58% nhân viên 25-29 tuổi). Điều này phù hợp với số liệu theo báo cáo của Tổng cục Thống kê Việt Nam, tỷ lệ tham gia lực lượng lao động của cá nhân trong độ tuổi 25-39 là 82,3% vào năm 2020, cho thấy sự hiện diện đáng kể của nhóm tuổi này trong lực lượng lao động (Tổng cục Thống kê Việt Nam, 2020¹). Ngoài ra, trong một nghiên cứu do Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) thực hiện tại Việt Nam, người ta thấy rằng thời gian làm việc trung bình tại một tổ chức của người lao động trong nước là 6,2 năm, trong đó thời gian làm việc trung bình ở khu vực công cao hơn so với khu vực tư nhân (Tổ chức Lao động Quốc tế, 2018²). Tương tự, tại công ty XYZ, hơn 50% nhân viên làm việc tại công ty từ trên 1 năm đến dưới 10 năm, trong khi nhân viên lâu năm (làm việc từ 20 năm trở lên) chỉ chiếm 6,33%. Bên cạnh đó, vấn đề nhân viên phân bổ vào các phòng ban cũng là một điểm đáng chú ý, với nhân viên phòng R&D chiếm 65.37%, trong khi nhân viên phòng HR chỉ chiếm 4.27%, từ đó có thể thấy rằng nhiệm vụ chính của công ty tập trung vào nghiên cứu và phát triển sản phẩm.

Kết quả khảo sát của Navigos Search³ - Công ty tuyển dụng nhân sự cấp trung và cấp cao cho thấy có gần 87% doanh nghiệp phản hồi rằng họ gặp khó khăn trong tuyển dụng nhân sự. Khoảng 12% doanh nghiệp có tỷ lệ nhân viên nghỉ việc lên tới 30% - 40% và gần 41% doanh nghiệp có tỷ lệ nhân viên nghỉ việc 10% - 20%. Công ty XYZ thuộc nhóm 41% doanh nghiệp theo kết quả khảo sát trên với tỷ lệ nhân viên rời khỏi công ty hàng năm là khoảng 15%, năm 2015 là 16.12%, trong đó:

Theo phòng ban (Department): 63.71% nhân viên phòng R&D tương ứng với 453 người, 28.27% nhân viên phòng Sales tương ứng với 201 người, và 8.02% nhân viên phòng

¹ Tổng Cục Thống kê, Báo cáo điều tra lao động việc làm năm 2020

https://www.gso.gov.vn/wp-content/uploads/2021/08/sach_laodong_2020.pdf

² Văn phòng ILO tại Việt Nam, Tài liệu thảo luận chính sách tháng 9/2019, Thời giờ làm việc tại Việt Nam

https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-hanoi/documents/publication/wcms_730900.pdf

³ Báo Pháp Luật TP. Hồ Chí Minh, Làn sóng nghỉ việc gia tăng, doanh nghiệp đau đầu

<https://plo.vn/lan-song-nghi-viec-gia-tang-doanh-nghiep-dau-dau-post694370.html>

HR tương ứng với 57 người. Trong mỗi phòng ban, HR là phòng có tỷ lệ nghỉ việc cao nhất, chiếm 30.16% số nhân viên cả phòng. Tiếp theo là phòng R&D có tỷ lệ nhân viên nghỉ việc chiếm 15.71% và phòng Sales với 15.02%. Điều này hoàn toàn phù hợp với kết quả khảo sát của Anphabe - đối tác chiến lược phát triển thị trường của LinkedIn tại Việt Nam, chuyên cung cấp các giải pháp Tuyển dụng - Thương hiệu nhà tuyển dụng cho doanh nghiệp, khi cho rằng Nhân Sự là một trong ba ngành có tỷ lệ nghỉ việc cao nhất và có thể lên đến hơn 40% (Anphabe.com, 2022⁴).

Theo chức vụ (Job Role): 23.21% là nhân viên Sales Executive tương ứng với 165 người, 22.36% nhân viên Research Scientist tương ứng với 159 người, 17.72% nhân viên Laboratory Technician tương ứng với 126 người, 8.02% nhân viên Healthcare Representative tương ứng với 57 người, 8.02% cũng là tỷ lệ nhân viên Research Director, và còn lại là các chức vụ khác. Trong mỗi chức vụ, nhân viên có cấp bậc công việc (*job level*) ở mức 1 và 2 là chủ yếu và có tỷ lệ lên đến khoảng 70%.

Theo độ tuổi (Age): nhân viên ở độ tuổi 25-34 có tỷ lệ nghỉ việc lớn nhất (chiếm 47.25% số nhân viên rời khỏi công ty). Tiếp theo sau đó là nhân viên 35-39 tuổi chiếm 12.66% tương ứng với 90 người.

Theo số năm làm việc tại công ty (Years at Company): nhân viên có số năm làm việc tại công ty càng ít thì có tỷ lệ nghỉ việc càng cao. Cụ thể, nhân viên làm việc tại công ty dưới 1 năm chiếm 31.65% nhân viên nghỉ việc, nhân viên làm việc dưới 5 năm chiếm 27.85%, nhân viên làm việc dưới 10 năm chiếm 24.47%, nhân viên làm việc dưới 20 năm chiếm 12.24%, còn lại là dưới 30 năm chiếm 2.11% và dưới 40 năm chiếm 1.69%.

⁴ Anphabe.com. (2022). Thị trường nhân lực Việt Nam nửa đầu 2022: Mức độ gắn kết của người đi làm với công ty đang thấp chưa từng có.
<https://www.anphabe.com/post/thi-truong-nhan-luc-viet-nam-nua-dau-2022-muc-do-gan-ket-ng/40751/answer>

PHẦN 3. YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ RA ĐI CỦA NHÂN VIÊN

1. Các yếu tố cá nhân

- a. Độ tuổi :** Tỷ lệ nghỉ việc nhiều nhất ở độ tuổi 30 - 50 (hơn 9%) và ít nhất ở độ tuổi trên 50 (dưới 1%)

Những người ở độ tuổi từ 30 - 50 ưu tiên việc phấn đấu cho sự nghiệp và tích lũy kinh nghiệm hơn; vì vậy, bất cứ vị trí công việc và doanh nghiệp nào đáp ứng được 2 điều này họ sẽ có khả năng sẵn sàng nhảy việc. Đối với độ tuổi trên 50, độ tuổi sát tuổi được nghỉ hưu, khi kinh nghiệm và tích lũy của cải đã đủ nhiều, sự ổn định và nhiều thời gian cho bản thân, gia đình có thể là những ưu tiên hàng đầu; vì vậy, khả năng nghỉ việc của họ ít hơn.

- b. Giới tính:** Nam giới có xu hướng nghỉ việc nhiều hơn nữ giới

Nhân viên nam thường chịu áp lực về kinh tế do định kiến xã hội nhiều hơn nữ giới. Thêm vào đó, nhân viên nam ít chịu ràng buộc bởi việc chăm sóc gia đình (độ tuổi kết hôn muộn hơn, chăm sóc con cái ít hơn,...). Vì vậy, nhân viên nam có nhiều thời gian cho công việc hơn, xu hướng nhảy việc nhiều hơn để tìm cơ hội thăng tiến.

- c. Trình độ học vấn:** Nhân viên có trình độ cử nhân nhảy việc nhiều nhất, có trình độ tiến sĩ nhảy việc ít nhất

Nhân viên có trình độ cử nhân chưa đầu tư học vấn nhiều bằng nhân viên có trình độ tiến sĩ nên họ cảm thấy không ngại thay đổi công việc và nghề nghiệp. Nhân viên có trình độ tiến sĩ đã xác định được thế mạnh của mình và học chuyên sâu lên tiến sĩ đồng nghĩa với việc họ muốn gắn bó lâu dài với ngành. Đồng thời họ ngại thay đổi vì nếu đổi ngành họ sẽ phải bắt đầu lại từ đầu. Ngoài ra, nhân viên có trình độ tiến sĩ có thể được hỗ trợ bởi công ty vì vậy họ phải cống hiến trong khoảng thời gian công ty quy định được thỏa thuận khi công ty hỗ trợ học phí.

- d. Ngành học:** Nhân viên học ngành khoa học về đời sống nghỉ việc nhiều nhất, ngành nhân sự nghỉ việc ít nhất

Ngành khoa học đời sống là một ngành rất rộng và không cần kiến thức đặc thù vì vậy nhân sự có thể cảm thấy lĩnh vực hiện tại không phù hợp và muốn làm việc trong lĩnh

vực khác của ngành khoa học đời sống. Ngành nhân sự có kiến thức đặc thù, khát nhân lực nên nhân viên ngại nhảy việc.

- e. **Tình trạng hôn nhân:** Người độc thân có tỷ lệ nghỉ việc cao nhất (25.53% gấp 2 lần tỷ lệ của người đã kết hôn (12.48%) và 2.5 lần tỷ lệ của người đã ly hôn (10.09%))

Những người độc thân có thể là người ưu tiên phấn đấu cho sự nghiệp để có tài chính vững chắc trước khi kết hôn và họ cũng có nhiều thời gian dành cho công việc, muốn có nhiều trải nghiệm; vì vậy, họ luôn tìm kiếm những cơ hội mới đáp ứng những nhu cầu riêng của mình, nên tỷ lệ nghỉ việc sẽ nhiều hơn. Đối với nhóm người đã kết hôn, vì phải dành thời gian chăm sóc gia đình và có trách nhiệm đối với nhiều khoản chi phí hơn nên tỷ lệ nghỉ việc ít hơn vì sợ chưa tìm được việc ngay.

- f. **Khả năng cân bằng giữa thời gian dành cho công việc và cuộc sống**

hàng ngày: Tỷ lệ nghỉ việc cao nhất ở nhóm nhân viên có mức độ cân bằng giữa cuộc sống và công việc tệ (31.38%), ở các mức độ còn lại (trong khoảng từ 16.78% - 17.84%), tỷ lệ này chênh lệch không đáng kể

Những người không có khả năng cân bằng giữa công việc và cuộc sống tốt sẽ cảm thấy áp lực về công việc nhiều hơn, từ đó ảnh hưởng tới kết quả, hiệu suất của công việc, nên có khả năng nghỉ việc nhiều hơn.

- g. **Khoảng cách từ nhà đến nơi làm việc:** Tỷ lệ nghỉ việc lớn nhất ở nhóm đi 15 km từ nhà tới nơi làm việc (42.31%), và nhóm có khoảng cách từ 10 đến 20 km cũng có tỷ lệ nghỉ việc cao.

Những người đi làm xa sẽ vất vả hơn trong những ngày thời tiết vất vả; vì vậy nếu không có những quyền lợi, lương thưởng hay trợ cấp đặc biệt hơn để giữ chân họ thì khả năng nghỉ việc của họ sẽ cao.

2. Các yếu tố công việc

- a. **Số lần được training :** Tỷ lệ nghỉ việc cao nhất ở nhóm chưa được training trong năm ngoái (18.52%) và tỷ lệ này giảm dần theo sự tăng dần của số lần được training.

Số lần được training thể hiện mức độ cơ hội được học hỏi kiến thức và tích lũy kinh nghiệm từ công việc. Hai điều này là những nhu cầu quan trọng nhất của mỗi nhân viên ở bất kỳ vị trí nào. Vì vậy, nhóm người được training ít hơn 4 lần trong năm ngoài có xu hướng nghỉ việc nhiều hơn vì số lần training chưa đáp ứng đủ nhu cầu của họ.

b. Cường độ đi công tác: Tỷ lệ nghỉ việc cao nhất ở nhóm có mức độ đi công tác thường xuyên (24.91%) và ít nhất ở nhóm có chưa đi công tác (8%)

Nhóm người đi công tác thường xuyên thường là những người ưu tiên công việc và muốn có nhiều cơ hội thăng tiến trong tương lai. Tỷ lệ nghỉ việc nhiều ở nhóm này có thể do các quyền lợi được nhận thêm (tăng lương, tốc độ thăng chức) còn thấp hoặc do mức độ hài lòng với công việc và môi trường làm việc thấp. Từ dữ liệu, những người ở nhóm đi công tác thường xuyên đều cho thấy khả năng cân bằng giữa cuộc sống và công việc ở mức độ 3 và 4, điều đó có nghĩa là tỷ lệ nghỉ việc cao ở nhóm này không phải do sự không cân bằng được thời gian nếu đi công tác thường xuyên. Một trong những nguyên nhân giải thích cho kết quả này đến từ mức độ hài lòng thấp về công việc và môi trường làm việc, vì các mức độ này chiếm tỷ lệ cao nhất trong mức độ hài lòng của nhóm thấp.

c. Số năm cống hiến cho công ty: Tỷ lệ nghỉ việc cao nhất ở nhóm có số năm cống hiến dưới 1 năm (34.88%), thấp nhất ở nhóm có số năm cống hiến từ 11 đến 30 năm (trong khoảng 6.67% - 8%)

Những người cống hiến dưới 1 năm thường không có sự gắn bó nhiều với doanh nghiệp; vì vậy, khi có những cơ hội tốt hơn, khả năng sẵn sàng nghỉ việc để theo đuổi những cơ hội đó sẽ cao hơn

d. Hiệu suất làm việc (performance rating): từ dữ liệu, các nhân viên đều có hiệu suất làm việc ở mức 3 và 4, tỷ lệ nghỉ việc cao nhất ở nhóm có hiệu suất làm việc ở mức 4, trong đó tỷ lệ đối với nhóm số 4 (18.14%) và số 3 (15.76%) không chênh lệch nhau quá nhiều. Vì vậy, hiệu suất làm việc không ảnh hưởng đến tỷ lệ nghỉ việc

- e. Sự tích cực trong công việc (job involvement):** Tỷ lệ nghỉ việc nhiều nhất ở nhóm có mức độ tích cực trong công việc thấp nhất (21.69%), gấp đôi tỷ lệ ở mức 4 (18.06%) và gấp 4 lần tỷ lệ ở mức 2 (16%) và 3 (15.32%)

Mức độ tích cực trong công việc thấp có thể ảnh hưởng tới kết quả công việc; vì vậy, những người ở nhóm này thường có khả năng bị sa thải nhiều hơn các nhóm khác.

- f. Mức độ hài lòng về công việc:** Tỷ lệ nghỉ việc nhiều nhất ở nhóm có mức độ hài lòng với công việc thấp nhất (22.91%), tỷ lệ này gấp hơn 3 lần so với mức 4 (11.41%) và gấp đôi so với mức 2 (16.43%) và 3 (16.55%)

Mức độ hài lòng với công việc là một yếu tố quan trọng quyết định đến sự cam kết, hiệu suất của nhân viên với công việc đó. Vì vậy, nhóm có mức độ hài lòng với công việc thấp sẽ có xu hướng nghỉ việc nhiều hơn để đi tìm kiếm vị trí công việc khác phù hợp với họ hơn.

- g. Mức độ hài lòng về môi trường làm việc:** Tỷ lệ nghỉ việc nhiều nhất ở nhóm có mức độ hài lòng với môi trường làm việc thấp nhất (25.21%), tỷ lệ này gấp hơn 3 lần đối với 3 mức độ còn lại (trong khoảng từ 13.42% - 14.95%)

Mức độ hài lòng với môi trường làm việc là một yếu tố quan trọng quyết định đến sự cam kết với doanh nghiệp và hiệu suất của nhân viên với công việc đó. Vì vậy, nhóm có mức độ hài lòng với môi trường làm việc thấp sẽ có xu hướng nghỉ việc nhiều hơn để đi tìm kiếm môi trường làm việc khác phù hợp với họ hơn.

- h. Cấp bậc của công việc (job level):** Tỷ lệ nghỉ việc nhiều nhất ở nhóm cấp bậc công việc ở mức 2 (17.79%), tỷ lệ này giảm dần theo sự tăng dần của cấp bậc.

Cấp bậc của công việc thường tỷ lệ thuận với tốc độ tăng lương, thăng cấp và lượng kinh nghiệm, kiến thức được tích lũy. Vì vậy, đối với những vị trí công việc có cấp bậc thấp sẽ ít hấp dẫn hơn nên tỷ lệ nghỉ việc sẽ cao hơn để tìm kiếm một vị trí khác nhiều cơ hội hơn.

3. Các yếu tố về quyền lợi

- a. Lương hàng tháng** không ảnh hưởng đến sự ra đi của nhân viên

Riêng đối với những người làm việc ở công ty từ 2 đến 3 năm và quyết định nghỉ việc có mức lương cao bất thường. Có thể là do đây là thời gian làm việc mà mọi người thường đòi việc vì họ cảm thấy công việc đã còn cơ hội để phát triển tiếp

b. Tỷ lệ tăng lương có ảnh hưởng đến sự ra đi của nhân viên

Có thể thấy tỷ lệ tăng lương trung bình của tất cả nhân viên cao hơn so với nhóm người nghỉ việc. Riêng đối với nhóm làm việc 33 năm, tỷ lệ tăng lương của những người nghỉ việc cao hơn, có thể là do 33 năm những người này thường có xu hướng nghỉ hưu.

c. Cấp bậc có ảnh hưởng đến sự ra đi của nhân viên

Những người ở level 2 thường có xu hướng nghỉ việc nhiều hơn những nhân viên ở mức độ khác.

4. Các yếu tố liên quan đến cơ hội thăng tiến:

- Số lượng nhân sự thuộc nhóm level 2 chiếm đa số (35,2%)
- Số lượng nhân sự nghỉ việc nhiều nhất tập trung ở nhóm level 2 (570 nS ~ 17,8% nhóm)
 - Chiếm nhiều nhất là nhóm Từ 0 - 5 năm chưa được thăng chức => thông tin chưa đánh giá được thời gian thăng tiến ngắn hay dài có ảnh hưởng đến nhân sự nghỉ việc không
 - Chiếm số lượng nhân sự Từ 5 - 10 năm chưa được thăng chức nhiều nhất trong các nhóm theo level nghỉ việc (66 NS)

PHẦN 4. KHUYẾN NGHỊ CHO CÔNG TY NHẪM GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN

1. Giải pháp cho các yếu tố cá nhân

a. Quan tâm tới gia đình nhân viên

- Có những phần quà dành cho gia đình nhân viên các dịp lễ, Tết.
- Có những chuyến du lịch cùng công ty dành cho gia đình nhân viên.
- Thăm hỏi bố mẹ của nhân viên khi ông bà nằm viện.
- Trao học bổng khuyến học dành cho con của các nhân viên có thành tích học tập tốt.
- Không gây khó khăn khi nhân viên xin nghỉ phép vì việc gia đình.

b. Chú trọng cuộc sống cá nhân, sức khỏe tinh thần của nhân viên

- Tổ chức bộ phận tư vấn tâm lý cho nhân viên.
- Không ép buộc nhân viên cam kết không sinh con nếu kết hôn trong những năm tới đối với nhân viên chưa kết hôn.
- Chế độ nghỉ thai sản ưu đãi với thời gian nghỉ thai sản 6 tháng cho mẹ, 3 tháng cho bố, cùng các đồ dùng cho em bé.
- Giờ làm việc linh hoạt, nhân viên có thể chọn khung giờ làm việc với tổng thời gian làm việc trong 1 ngày đảm bảo đủ 8 tiếng, hoàn thành công việc đúng deadline của nhóm.
- Hạn chế việc tăng ca, nếu có cần trả lương làm thêm giờ xứng đáng.
- Nhân viên có thể chọn làm việc ở nhà một số ngày trong tuần.

2. Giải pháp cho các yếu tố công việc

a. Tăng cường cơ hội rèn luyện kỹ năng cho nhân viên

- Tăng số lần training trong 1 năm đối với các vị trí công việc.
- Tạo điều kiện để nhân viên được trải nghiệm qua các chuyến công tác bằng cách tăng cường giao lưu học hỏi giữa các chi nhánh, chi trả chi phí công tác và phân bổ đều cho từng nhân viên ở từng phòng ban.
- Tài trợ học phí cho nhân viên tham gia các khóa học ngắn hạn, các chương trình đào tạo thực sĩ, tiến sĩ nhằm nâng cao trình độ học vấn. Với điều kiện nhân viên sẽ cống

hiển cho công ty trong khoảng thời gian tối thiểu mà công ty đề ra, phòng trường hợp nhân viên nhảy việc sau khi hoàn thành khóa học.

b. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp đoàn kết, môi trường làm việc lành mạnh, năng động, sáng tạo

- Tổ chức các buổi teambuilding gắn kết các thành viên trong phòng ban, chi nhánh.
- Tránh sử dụng phong cách lãnh đạo độc đoán, lắng nghe ý kiến nhân viên, tạo cơ hội cho nhân viên sáng tạo trong công việc của bản thân, không rập khuôn máy móc.
- Ngoài đánh giá đóng góp công việc, quản lý có thể đánh giá thái độ ứng xử của nhân viên với cộng đồng.
- Cần kiểm tra, giám sát công việc của tất cả các cấp, tránh lạm dụng chức vụ, quyền hạn.

3. Giải pháp cho các yếu tố về quyền lợi

a. Tăng đãi ngộ với các nhân viên có thành tích tốt trong công việc.

Những nhân viên có thành tích tốt trong công việc sẽ được tăng lương, thưởng, sử dụng các dịch vụ tiện ích của công ty giúp họ cảm thấy cống hiến cho công ty là xứng đáng và tiếp tục cống hiến.

b. Tăng đãi ngộ với các vị trí công việc áp lực cao, kiến thức đặc thù, khối lượng công việc lớn.

Những nhân viên ở vị trí quản lý, áp lực cao, khối lượng công việc lớn sẽ được tăng lương, thưởng, sử dụng các dịch vụ tiện ích của công ty giúp họ cảm thấy công bằng và tiếp tục cống hiến.

c. Tăng đãi ngộ cho toàn bộ nhân viên trong công ty

Nhân viên công ty sẽ được đóng bảo hiểm đầy đủ ở mức cao hơn và nhiều danh mục bảo hiểm hơn các công ty khác.

Xây dựng môi trường làm việc với quầy đồ uống, khu vui chơi, thư viện, bàn làm việc thông minh,... với sự tham khảo từ mong muốn của nhân viên.

Nhân viên sẽ cảm thấy công ty có nhiều đãi ngộ hơn công ty khác từ đó giảm tình trạng nhảy việc của nhân viên.

4. Giải pháp cho các yếu tố về thăng tiến:

a. Chia 2 ngạch chuyên môn và quản lý

Một số nhân viên chuyên môn giỏi nhưng không được thăng chức vì không có kỹ năng lãnh đạo. Một số quản lý có kỹ năng lãnh đạo nhưng chuyên môn không sâu. Nếu để các nhân viên có chuyên môn giỏi nhưng không có kỹ năng lãnh đạo làm quản lý, hiệu suất công việc sẽ không tốt nhưng họ vẫn muốn làm quản lý nếu lương cao. Nếu để các nhân viên có kỹ năng lãnh đạo tốt nhưng chuyên môn không sâu làm các vị trí chuyên môn, hiệu suất làm việc cũng sẽ không tốt bằng những nhân viên có chuyên môn vững. Vì vậy cần chia 2 ngạch chuyên môn và quản lý với mức lương tương đương ở từng cấp bậc. Ví dụ: Quản lý cấp cao sẽ có mức lương tương đương với chuyên môn cao cấp, tùy vào khối lượng và thành tích công việc sẽ có mức thưởng khác nhau.

b. Thăng chức cho nhân viên dựa vào năng lực và thành tích trong công việc

Các vị trí quản lý chiếm số lượng nhỏ so với số lượng nhân viên nên không thể mọi nhân viên đều sẽ được thăng chức sau một khoảng thời gian làm việc nhất định. Vì vậy cần thăng chức dựa theo năng lực và thành tích trong công việc, người có đủ năng lực sẽ được mọi người công nhận. Tuy nhiên, nếu nhân viên cống hiến lâu năm có sự phát triển nghiệp vụ chuyên môn, nếu không được thăng chức sẽ được thăng hạng chuyên môn.

c. Công bằng, minh bạch trong việc đánh giá đóng góp của nhân viên.

Những nhân viên có thành tích tốt sẽ được công nhận và thăng tiến, tránh tình trạng chỉ dựa vào mối quan hệ tình cảm.

PHẦN 5. KẾT LUẬN

Tỷ lệ nhân sự nghỉ việc là một chỉ số quản trị, một trong những yếu tố nằm trong quy trình vận hành và quản trị nhân sự của một doanh nghiệp. Khi duy trì tỷ lệ nghỉ việc ở một con số hợp lý phù hợp với quy định, cơ chế và phương hướng của doanh nghiệp trong thời kỳ đó thì sẽ phát huy được việc cân bằng nhân sự, tạo ra các khoảng trống nhân sự có chiến lược hoặc sắp xếp cơ cấu nhân sự theo nhu cầu của lãnh đạo. Tuy nhiên, đối với doanh nghiệp XYZ thì vấn đề nghỉ việc của nhân sự đã trở thành một trong những yếu tố có tính tiêu cực, có sự ảnh hưởng không tốt đến phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và cần phải được quy hoạch phân tích thông tin để làm rõ vấn đề trên.

Sau khi hoàn thiện báo cáo bằng các phân tích chỉ số, số liệu và phán đoán qua thực tế vận hành ban lãnh đạo của doanh nghiệp có thể cân đối để đưa ra quyết định mang tính chiến lược liên quan đến sự phát triển thời kỳ đó. Một số đặc điểm về tình hình nghỉ việc của nhân sự có thể nhận thấy thông qua dữ liệu đã được xử lý và lên báo cáo như tỷ lệ nghỉ việc tập trung nhiều ở nhóm nhân sự trẻ (từ 25 – 30 tuổi); nhóm nhân sự có thời gian gắn bó với công ty ngắn (1 năm và dưới 1 năm); mức độ hài lòng về môi trường công việc thấp (đánh giá của nhân sự)... Tất cả những dữ kiện trên ban lãnh đạo có thể sử dụng cho việc đưa ra quyết định về các chính sách nhân sự để cải thiện giữ chân ở nhóm người trẻ, gia tăng trải nghiệm và cân bằng môi trường làm việc tốt hơn... Ngoài ra, thông qua số liệu báo cáo ban lãnh đạo có thể nhận thấy một số vấn đề mấu chốt về sức khỏe quản trị nhân sự thông qua sự liên kết các đặc tính của nhóm nhân sự nghỉ việc, có thể nói đến như: Báo cáo phân tích tình hình nghỉ việc của nhân sự chỉ ra nhóm nhân sự có tỉ lệ nghỉ việc chiếm trọng số cao nhất là nhóm Sales Executive (23,21% trong nhóm nhân sự nghỉ việc), thuộc độ tuổi từ 25 – 30 tuổi và số năm cống hiến tại doanh nghiệp từ 2 – 5 năm. Đối với nhóm công việc mang tính chất kinh doanh của doanh nghiệp, tỷ lệ nghỉ việc cao là phù hợp với thực tế phát triển chung do nhóm nhân sự này làm việc dưới một bộ chỉ số KPIs được đặt ra và được kiểm soát chỉ số hoàn thành công việc, do đó tỉ lệ xoay vòng nhân sự là tương đối lớn ở bất kỳ doanh nghiệp nào có nhóm công việc này. Ban quản trị có thể nhận thấy rằng tuy nhóm nhân sự Sales Executive nghỉ việc chiếm tỉ

trọng cao không hẳn là một điểm tiêu cực, tuy nhiên về tổng thể, nhóm nhân sự này mang lại phần lớn doanh số, kết quả kinh doanh cho doanh nghiệp nên cũng cần phải được quan tâm chăm sóc hơn, gia tăng các cơ hội thăng tiến, trải nghiệm trong công việc để đảm bảo giữ chân nhân sự cho tổ chức.

Sau khi tổng hợp được các thông tin và chỉ ra được các vấn đề thông qua các con số thực tế, báo cáo phân tích các dữ liệu liên quan đến thực trạng nghỉ việc của nhân sự XYZ có vai trò thiết yếu đối với việc chỉ ra sức khỏe quản trị nhân sự của doanh nghiệp, từ đó nhóm những người quản trị, ban lãnh đạo có thể đưa ra ý kiến đánh giá về phương hướng xử lý vấn đề phù hợp.