

Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên trẻ với doanh nghiệp

TS. ĐỖ PHÚ TRẦN BÌNH & CN. NGUYỄN VĂN NÊN & CN. NGUYỄN THỊ DIỆU HIỀN

Trường ĐH Kinh tế - Luật, ĐHQG TP.HCM

Hiện nay, việc thu hút nhân lực đối với các cơ quan, tổ chức và doanh nghiệp tương đối thuận lợi nhưng việc duy trì nhân lực là bài toán khó. Đặc biệt, đối với nhân viên trẻ - những người ưa thích sự thay đổi và mạo hiểm thì việc duy trì nguồn nhân lực này là vấn đề khó đối với các đơn vị. Nghiên cứu đã phát hiện ra 05 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên đối với doanh nghiệp là: cơ hội thăng tiến, chính sách khen thưởng và phúc lợi, quan hệ với lãnh đạo, điều kiện làm việc và mức độ phù hợp với mục tiêu nghề nghiệp. Trong đó, cơ hội thăng tiến là yếu tố tác động mạnh nhất. Kết quả có được từ nghiên cứu là một gợi ý quan trọng cho các đơn vị trong việc xây dựng các chiến lược và kế hoạch phù hợp nhằm duy trì tốt hơn nguồn nhân lực trẻ cho đơn vị mình.

Từ khóa: Nhân lực, nhân viên trẻ, thu nhập, động viên.

1. Đặt vấn đề

Hiện nay, tình trạng nhân viên trẻ di chuyển công việc tại các doanh nghiệp là khá phổ biến. Trong khi các đơn vị luôn phân nản về việc di chuyển này làm cho đơn vị tốn công sức, tiền bạc cho việc đào tạo nhân viên, thì các nhân viên trẻ lại cho rằng doanh nghiệp của mình chưa đảm bảo các điều kiện để mình gắn bó lâu dài. Vậy đâu là nguyên nhân gây ra tình trạng di chuyển nhân lực trên? Làm thế nào để nhân viên trẻ gắn bó lâu dài với nơi công tác? Nghiên cứu phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến việc gắn bó lâu dài của nhân viên trẻ với các doanh nghiệp. Qua đó, gợi ý một số chính sách giúp các đơn vị duy trì được nguồn nhân lực quý giá này.

2. Cơ sở lý thuyết

Vấn đề động viên, đãi ngộ nhằm đem lại sự thỏa mãn nhu cầu giúp nhân viên gắn bó lâu dài với các doanh nghiệp là vấn đề thu hút sự quan tâm nghiên cứu của nhiều nhà quản trị cũng như các nhà nghiên cứu. Lý thuyết cổ điển về sự động viên được F.W. Taylor (1915) cho rằng để đảm bảo sự động viên nhân viên nhà quản trị phải tìm ra cách tốt nhất để dạy cho họ công việc, và dùng các kích thích về kinh tế như tiền lương và tiền thưởng để động viên nhân viên làm việc. Abraham Maslow (1943) lập luận để động viên nhân viên, nhà quản trị cần tìm hiểu nhu cầu của nhân viên và tìm cách thỏa mãn các nhu cầu đó. Nhu cầu của nhân viên được sắp xếp từ thấp đến cao gồm: nhu cầu sinh lý; nhu cầu an toàn; nhu cầu liên

kết; nhu cầu tôn trọng và nhu cầu được thể hiện. Lý thuyết bản chất con người của Douglas Mc.Gregor (1956) chỉ ra tùy theo bản chất X (người không thích làm việc, lười biếng trong công việc...) hay bản chất Y (người ham thích làm việc, có ý thức tự giác cao...) của người lao động để áp dụng biện pháp động viên. Đối với người có bản chất X, nhà quản trị nên nhấn mạnh đến yếu tố kích thích bằng vật chất, giao phó công việc cụ thể và thường xuyên kiểm tra, đôn đốc. Ngược lại với người có bản chất Y, nhà quản trị nên dành nhiều quyết định trong công việc; tôn trọng sáng kiến của họ, và tạo điều kiện để họ chứng tỏ năng lực hơn là kiểm tra. Khác với lý thuyết của Maslow & Mc. Gregor được xây dựng trên cơ sở lý thuyết tâm lý học, lý thuyết của Herzberg (1976) được xây dựng



trên cơ sở kiến thức thực tế của người lao động. Trên cơ sở khảo sát, Herberg đã chia thành hai mức độ: mức độ thứ nhất, làm việc một cách bình thường: nếu những biện pháp là nhân tố duy trì không được thỏa mãn, nhân viên sẽ bất mãn và làm việc kém hăng hái. Nhân tố duy trì là thỏa mãn những nhu cầu bậc thấp; mức độ thứ hai, làm việc một cách hăng hái khi được động viên bằng những biện pháp gọi là nhân tố động viên: nếu không có, họ vẫn làm việc một cách bình thường. Nhân tố động viên là thỏa mãn những nhu cầu bậc cao và duy trì sự thỏa mãn. Việc động viên nhân viên đòi hỏi phải giải quyết thỏa đáng đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và nhân tố động viên, không thể chú trọng một nhân tố nào cả.

3. Phương pháp nghiên cứu và mô hình nghiên cứu

3.1. Phương pháp nghiên cứu

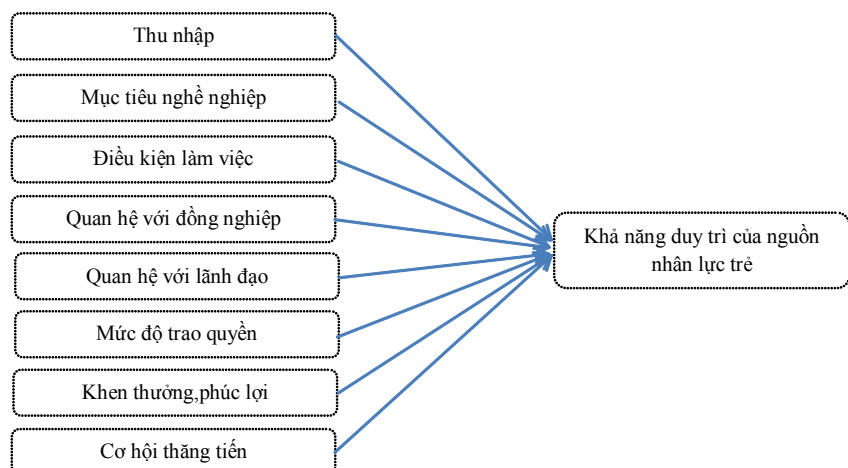
Nghiên cứu này sử dụng phương pháp định tính và định lượng để phân tích. Trong đó, phân tích định tính được thực hiện trên

cơ sở các lý thuyết về động viên để tiến hành xây dựng các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên trẻ với doanh nghiệp dựa trên phương pháp phân tích hồi quy tuyến tính... Phương pháp định lượng được thực hiện thông qua việc áp dụng các mô hình hồi quy tương quan kinh tế lượng để đánh giá tác động của các nhân tố đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên trẻ đối với doanh nghiệp.

3.2. Mẫu nghiên cứu

Mô hình lý thuyết của Bollen (1989) cho rằng kích thước mẫu tối thiểu là 5 mẫu cho một tham

số cần ước lượng. Mô hình nghiên cứu dự kiến gồm 8 biến độc lập, nếu theo tiêu chuẩn 5 mẫu cho một tham số thì kích thước mẫu cần là $n = 40 (8 \times 5)$. Tuy nhiên, để đảm bảo tối thiểu khách quan kích thước mẫu lựa chọn là 200. Mẫu được lấy theo phương pháp thuận tiện. Theo mục tiêu nghiên cứu ban đầu là phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên trẻ nên mẫu khảo sát là 200 người đang làm việc tại các cơ quan và doanh nghiệp trên địa bàn TP.HCM. Mẫu được chọn để khảo sát có độ tuổi dưới 35 tuổi,



Bảng 1 : Giả thuyết và kỳ vọng của các biến độc lập

Biến độc lập	Giả thiết	Phát biểu	Kỳ vọng
Thu nhập	H1	Khi thu nhập càng tăng thì khả năng tiếp tục ở lại làm việc cũng càng tăng	(+)
Mức tiêu nghề nghiệp	H2	Khi mức độ phù hợp của công việc với mục tiêu nghề nghiệp càng tăng thì khả năng tiếp tục ở lại làm việc cũng càng tăng	(+)
Điều kiện làm việc	H3	Khi điều kiện làm việc càng tốt thì khả năng tiếp tục ở lại làm việc cũng càng tăng	(+)
Quan hệ với đồng nghiệp	H4	Khi mối quan hệ với đồng nghiệp càng tốt thì khả năng tiếp tục ở lại làm việc cũng càng tăng	(+)
Quan hệ với lãnh đạo	H5	Khi mối quan hệ với lãnh đạo hoặc người quản lý càng tốt thì khả năng tiếp tục ở lại làm việc cũng càng tăng	(+)
Mức độ trao quyền	H6	Khi mức độ trao quyền càng tăng thì khả năng tiếp tục ở lại làm việc cũng càng tăng	(+)
Khen thưởng, phúc lợi	H7	Khi chính sách khen thưởng/phúc lợi càng tốt thì khả năng tiếp tục ở lại làm việc cũng càng tăng	(+)
Cơ hội thăng tiến	H8	Khi càng có nhiều cơ hội thăng tiến trong tương lai thì khả năng tiếp tục ở lại làm việc cũng càng tăng	(+)

trong đó tuổi từ 20 - 25 là 63%, 26 - 30 là 34%; từ 31 – 35 là 3 %. Thời gian làm việc tại các đơn vị khá thấp, số lượng làm việc dưới 3 năm chiếm đến 77.7%. Lĩnh vực làm việc của đối tượng khảo sát tập trung vào một số ngành đang thu hút nhiều nguồn nhân lực trong thời gian gần đây như: tài chính, ngân hàng, quản trị, nhân sự, thiết kế, xây dựng, dịch vụ.

Tỷ lệ phản hồi thực tế là 93% (186/200). Sau khi kiểm tra tính hợp lệ, 07 phiếu không đạt yêu cầu (chiếm 3.5%) bị loại bỏ. Số phiếu phản hồi hợp lệ là 179 phiếu (89.5%) được đưa vào phân tích.

3.3. Mô hình nghiên cứu

Mô hình lý thuyết bao gồm biến giải thích (biến phụ thuộc) là sự gắn bó lâu dài của nhân viên trẻ với doanh nghiệp, biến độc lập bao gồm 8 biến: thu nhập, mục tiêu nghề nghiệp, điều kiện làm việc, quan hệ với đồng nghiệp, quan hệ với lãnh đạo, mức độ trao quyền,

khen thưởng phúc lợi và cơ hội thăng tiến.

Thang đo được sử dụng trong mô hình là thang đo Likert. Thang đo được sử dụng để đo lường mức độ đánh giá các biến của đối tượng khảo sát với mức 1 điểm là kém nhất và 5 điểm là tốt nhất.

Các giả thuyết từ H1 đến H8 trong bảng 1 đưa ra kỳ vọng các biến độc lập và biến phụ thuộc là có mối liên hệ tuyến tính và thuận chiều với nhau. Nhóm nghiên cứu kỳ vọng rằng sự tăng lên về tiền lương hoặc tăng lên về mức độ đánh giá các biến độc lập (tăng điểm đánh giá các biến trong thang đo Likert) sẽ làm tăng lên khả năng tiếp tục làm việc của nhân viên tại đơn vị đang công tác.

Mô hình đề xuất nghiên cứu ban đầu với các biến và giả

Bảng 2: Kết quả hồi quy(1)

Mô hình	R	R2	R2 hiệu chỉnh	Độ lệch chuẩn
1	.799(a)	.638	.621	.59826

Bảng 3: phân tích phương sai ANOVA (1)

Mô hình	Tổng sai số	df	Phương sai trung bình	Thống kê F	Mức ý nghĩa
Hồi quy	107.076	8	13.385	37.396	.000(a)
1 Phần dư	60.846	170	.358		
Tổng	167.922	178			

Bảng 4: Tóm tắt các hệ số hồi quy chính của mô hình (1)

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa		Thống kê t	Mức ý nghĩa
	B	Độ lệch chuẩn	beta			
Hằng số	.040	.309			.129	.038
Thu nhập hàng tháng	.055	.029	.091		1.893	.060
Phù hợp mục tiêu nghề nghiệp	.193	.049	.187		3.916	.000
Điều kiện làm việc	.273	.075	.228		3.634	.000
Quan hệ với đồng nghiệp	-.188	.071	-.147		-2.632	.009
Quan hệ với lãnh đạo/ quản lý	.286	.066	.274		4.356	.000
Sự trao quyền	-.089	.063	-.075		-1.407	.161
Phúc lợi, khen thưởng	.217	.061	.209		3.578	.000
Cơ hội thăng tiến	.357	.066	.331		5.407	.000

thuyết trên là:

$$TTLV = \beta_0 + \beta_1 TN + \beta_2 MTNN + \beta_3 ĐKLV + \beta_4 QHĐN + \beta_5 QHLD + \beta_6 MĐTQ + \beta_7 PLKT + \beta_8 CHTT$$

Trong đó:

TTLV: Khả năng tiếp tục làm việc

TN: Thu nhập

MTNN: Mức độ phù hợp với mục tiêu nghề nghiệp

ĐKLV: Điều kiện làm việc

QHĐN: Quan hệ đồng nghiệp

QHLD: Quan hệ với lãnh đạo/quản lý

MĐTQ: Mức độ trao quyền

PLKT: Phúc lợi, khen thưởng

CHTT: Cơ hội thăng tiến.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận kết quả

4.1. Xử lý kết quả

Số liệu thu thập được xử lý thông qua phần mềm SPSS 11.5 và cho ra kết quả như sau:

Kết quả chạy mô hình hồi quy lần thứ nhất:

Kết quả xử lý dữ liệu theo Bảng 4 cho thấy các biến: thu nhập, quan hệ với đồng nghiệp, sự trao quyền có mức ý nghĩa thấp nên nhóm nghiên cứu đã thử loại trừ 3 biến trên ra khỏi mô hình và tiến hành chạy mô hình lần 2.

Kết quả chạy mô hình hồi quy lần thứ hai:

Kết quả chạy lần thứ 2 chỉ thấy cả 5 biến: mục tiêu nghề nghiệp, điều kiện làm việc, quan hệ với lãnh đạo, khen thưởng phúc lợi và cơ hội thăng tiến đều có ý nghĩa cao. Mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu được đổi lại là:

$$TTLV = \beta_0 + \beta_1 MTNN + \beta_2 ĐKLV + \beta_3 QHLD + \beta_4 PLKT + \beta_5 CHTT$$

Bảng 5: Kết quả hồi quy (2)

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Độ lệch chuẩn
1	.784(a)	.615	.604	.61137

Bảng 6: Phân tích phương sai ANOVA (2)

Mô hình	Tổng sai số	Df	Phương sai trung bình	Thống kê F	Mức ý nghĩa
Hồi quy	103.258	5	20.652	55.251	.000(a)
1 Phần dư	64.664	173	.374		
Tổng	167.922	178			

Bảng 7: Tóm tắt các hệ số hồi quy chính của mô hình(2)

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	Thống kê t	Mức ý nghĩa
	B	Độ lệch chuẩn	beta		
Hằng số	.414	.267		1.551	.003
Phù hợp mục tiêu nghề nghiệp	.199	.050	.193	3.971	.000
Điều kiện làm việc	.200	.073	.167	2.729	.007
Quan hệ với lãnh đạo/quản lý	.227	.062	.217	3.668	.000
Phúc lợi, khen thưởng	.252	.061	.241	4.141	.000
Cơ hội thăng tiến	.325	.065	.301	5.015	.000

4.2. Thảo luận kết quả

Theo mô hình mới được đề xuất sau lần chạy mô hình lần 2 và theo kết quả chạy lần thứ 2 của Bảng 5, Bảng 6, Bảng 7 thì phương trình hồi quy đã chuẩn hóa của mô hình có thể viết lại như sau:

$$TTLV = 0.414 + 0.199 MTNN + 0.2 ĐKLV + 0.227 QHLD + 0.252 PLKT + 0.325 CHTT$$

Mô hình trên cho thấy khoảng 60.4% trong quyết định có tiếp tục ở lại làm việc của các nhân viên trẻ với công ty có thể được giải thích thông qua 05 biến được đưa ra trong mô hình; 39,6% biến thiên còn lại được giải thích bởi các yếu tố khác ngoài mô hình. Kết quả này cho chúng ta kết luận rằng 05 biến độc lập đều có

ảnh hưởng cùng chiều đến quyết định tiếp tục làm việc tại nơi mình đang công tác của các nhân viên trẻ ở mức tin cậy là 95%.

Từ mô hình trên ta có thể thấy rằng cơ hội thăng tiến là yếu tố có tác động mạnh nhất đến quyết định có tiếp tục ở lại làm việc của nhân viên trẻ tại công ty (hệ số beta = 0.325), tiếp đến là chính sách khen thưởng và phúc lợi (beta = 0.252), quan hệ với lãnh đạo (beta = 0.227), điều kiện làm việc (beta = 0.2) và cuối cùng là mức độ phù hợp với mục tiêu nghề nghiệp (beta = 0.199). Như vậy chỉ có giả thiết H2, H3, H5, H7 và H8 được chấp nhận; giả thiết H1, H4 và H6 bị bác bỏ.

Dựa trên mẫu quan sát, điều này có thể được giải thích về các

giả thiết H1, H4 và H6 bị bác bỏ như sau:

Đối với yếu tố thu nhập hàng tháng: Có lẽ đây là một sự bất hợp lý là vì tại sao: “Mức lương lại không phải là một trong những nhân tố tác động đến quyết định có tiếp tục làm việc hay không của các nhân viên trẻ”? Nhưng khi xem xét đặc điểm mẫu cũng như tình hình nền kinh tế hiện

của nền kinh tế, tiền lương không còn giữ được vai trò quan trọng như trước đây.

Về mối quan hệ với đồng nghiệp: Khi làm việc trong một cơ quan hay tổ chức thì sự giúp đỡ và hỗ trợ từ phía các đồng nghiệp là một trong những nhân tố quan trọng trong quá trình hoàn thành công việc. Tuy nhiên theo kết quả của nghiên cứu này

và luôn chú trọng phát triển các kiến thức, kỹ năng và sự cam kết trung thành của nhân viên, khen thưởng dựa trên các thành tích cá nhân. Điều đặc biệt cần áp dụng tuyệt đối đến mức có thể trong mô hình này là thực hiện chính sách thăng tiến, đề bạt từ trong nội bộ và thường không tuyển dụng các chức danh từ bên ngoài.

Một doanh nghiệp sẽ mất nhiều chi phí và thời gian, công sức tuyển dụng, đào tạo, huấn luyện khi số lượng nhân viên cứ “ra đi” sau 2 đến 3 năm làm việc. Khi mà một trong những quan tâm hàng đầu của nhân viên trẻ hiện nay là cơ hội thăng tiến thì áp dụng việc đề bạt thăng tiến trong mô hình học viện để thu hút nhân viên rất có hiệu quả. So với những người đã trưởng thành thì những nhân viên trẻ luôn nghĩ họ sẽ có thể làm phó phòng, trưởng phòng... được hay không khi tiếp tục làm việc tại công ty hay chỉ là nhân viên bình thường. Sự cam kết của công ty khi tuyển dụng và các minh chứng về sự đề bạt nhân viên luôn là yếu tố thúc đẩy các nhân viên trẻ tiếp tục cống hiến. Một giải pháp có thể áp dụng là chương trình là thi tuyển “trưởng phòng tiềm năng”, “quản trị viên tiềm năng”, “trưởng phòng dự phòng” dành cho nhân viên sau 2 hoặc 3 năm công tác. Đây là những nhân viên đã đủ điều kiện làm trưởng phòng nhưng hiện thời công ty chưa mở rộng hay trưởng phòng hiện tại vẫn chưa chuyển chuyên công tác... Nhân viên trẻ sẽ cảm thấy mình được trọng dụng và có cơ hội thăng tiến rất cao khi tiếp tục cố gắng làm việc. Điều đó chính là sự thể hiện một cam kết và tạo lòng tin rất lớn đối với

“Hãy quan sát những việc bạn làm và suy nghĩ về những gì bạn nói ở mọi thời điểm bởi vì mọi hành vi của bạn có tác động và ảnh hưởng lớn lao đến nhóm của bạn.”

nay, chúng ta có thể chấp nhận được kết quả này. Mẫu nghiên cứu có đến hơn 60% số người nhỏ hơn 25 tuổi và 70% có trình độ đại học. Trong tổng số 179 người được khảo sát thì có khoảng 66% đang làm việc cho các doanh nghiệp tư nhân và có đến 93% số người đang ở cấp bậc nhân viên. Đây là những nhân viên trẻ thực sự, họ mới tốt nghiệp và bắt đầu con đường sự nghiệp. Hơn nữa, trong bối cảnh kinh tế hiện nay, việc tìm được một việc làm phù hợp, có môi trường và điều kiện làm việc tốt, có nhiều cơ hội thăng tiến trong tương lai là những yếu tố được các nhân viên trẻ quan tâm nhiều hơn. Kiểm việc khó khăn, mức độ cạnh tranh cao là các yếu tố làm giảm đáng kể vai trò của tiền lương. Điều này không có nghĩa mức lương không hề có ý nghĩa đối với quyết định của họ nhưng trong những hoàn cảnh nhất định cùng với các yếu tố khách quan

thì yếu tố mối quan hệ với đồng nghiệp đã không có ảnh hưởng nhiều đến quyết định có tiếp tục làm việc nữa hay không của các nhân viên trẻ.

Về mức độ trao quyền của lãnh đạo/quản lý: Như phân trên đã phân tích, trong nghiên cứu của chúng ta đa số số người được khảo sát là những sinh viên mới tốt nghiệp ra trường. Do đó, việc tìm được một công việc phù hợp, điều kiện làm việc tốt trong tình hình kinh tế hiện nay là ưu tiên hàng đầu của họ. Hơn nữa, do chỉ mới bắt đầu đi làm nên nhu cầu cần được trao quyền và thể hiện quyền lực là chưa cần thiết. Vì vậy, yếu tố này đã bị loại ra khỏi mô hình nghiên cứu.

5. Một số gợi ý chính sách nhằm duy trì nguồn nhân lực trẻ tại các doanh nghiệp

Thứ nhất, áp dụng mô hình “học viện” trong quản lý nhân viên. Mô hình học viện có cơ cấu tổ chức tương đối ổn định

nhân viên rằng họ sẽ được bổ nhiệm làm trưởng phòng chính thức ngay khi công ty cần.

Tạo lòng tin cho nhân viên, nhất là các đối tượng nhân viên trẻ về cơ hội thăng tiến của họ trong tương lai bằng những chương trình, hành động thiết thực, cụ thể là giải pháp quan trọng trong việc xây dựng lòng trung thành của nhân viên trẻ hiện nay.

Thứ hai, khen thưởng, phúc lợi tốt hơn là lương cao. Như đã đề cập trong phần kết quả phân tích và thảo luận. Yếu tố tiền lương không phải là một trong những nhân tố tác động đến quyết định có tiếp tục làm việc hay không của các nhân viên trẻ. Mà yếu tố khen thưởng, phúc lợi mới có tác động, xếp thứ 2 sau cơ hội thăng tiến. Suy cho cùng, thì khen thưởng, phúc lợi cũng là những hỗ trợ có thể quy đổi thành vật chất của đơn vị dành cho nhân viên. Tuy nhiên, trong tâm lý của giới trẻ hiện nay, tiền lương chỉ là mức chi trả theo mức tối thiểu quy định của nhà nước, các doanh nghiệp trả lương chính rất thấp để giảm mức BHXH phải đóng cho nhà nước.... Do đó, phúc lợi, khen thưởng được nhân viên trẻ đặt lên hàng đầu trong chính sách chi trả của đơn vị. Hiểu được điều đó, các đơn vị có thể xây dựng chính sách trả lương cho nhân viên dựa trên tiêu chí “khen thưởng, phúc lợi tốt hơn là lương cao”. Ngoài việc chi trả khen thưởng, phúc lợi theo sự cống hiến, hiệu quả của nhân viên hàng năm, công ty có thể thay một phần tăng lương của nhân viên bằng mức chi trả thưởng hàng quý, hàng năm bằng với mức tăng lương còn lại. Điều

này sẽ xóa bỏ tâm lý chán nản, thậm chí muốn từ bỏ công việc đối những nhân viên trẻ có hiệu quả công việc không tốt, khi họ nghĩ rằng mình sẽ không có tiền thưởng nào trong cuối năm so với bạn bè.

Chính sách chi trả phù hợp với tâm lý số đông nhân viên trẻ là muốn có tiền thưởng cao sẽ phù hợp hơn với mục đích khơi dậy



lòng trung thành, phấn đấu trong công việc trong bối cảnh “thừa người làm nhưng thiếu người trung thành” như hiện nay.

Thứ ba, thay đổi tư duy về chính sách “thử việc” đối với nhân viên. Sinh viên mới ra trường thường chưa xác định được mục tiêu nghề nghiệp. Một phần là do trên ghế nhà trường họ chưa được định hướng tốt để tích lũy kiến thức, kỹ năng cho công việc sau này. Mặt khác, khi bắt đầu những công việc đầu tiên, các nhân viên mới luôn được các yêu cầu thử việc trong thời gian 2 đến 6 tháng nhưng lại không

xác định rõ công việc nhân viên có thể làm trong tương lai. Nếu các đơn vị cần thay đổi cách nghĩ khi áp dụng thời gian này là “học việc” và giúp sinh viên xác định được mục tiêu nghề nghiệp thì có lẽ sẽ giảm đáng kể số lượng nhân viên nghỉ việc sau một vài năm làm việc.

Nhiều đơn vị khi tuyển dụng luôn xem 2 đến 6 tháng thử việc là những thử thách để người tìm việc trở thành nhân viên chính thức. Hầu hết nhân viên này thường cảm thấy đây là thời gian rất áp lực, có nhiều công việc được giao để thử thách, họ phải cố gắng hết sức để có thể vượt qua để ký hợp đồng chính thức. Họ không có thời gian nghĩ đến mục tiêu nghề nghiệp và công việc tương lai mà chỉ biết cố gắng để có thể được nhận vào làm việc. Sau một thời gian làm việc những nhân viên cảm thấy công việc không phù hợp sẽ rời bỏ công ty để tìm việc khác. Điều này thường xảy ra rất nhiều đối với sinh viên mới ra trường và lý giải tại sao nhiều người ở độ tuổi 25-26 đã trải qua 2 đến 3 công việc khác nhau. Khi thời gian thử việc được đổi thành thời gian “học việc” sẽ giúp nhân viên mới đỡ áp lực hơn. Về phía nhân viên, họ sẽ cảm thấy công ty đang trang bị cho mình những kiến thức cần thiết để bắt đầu công việc một cách tốt nhất. Trong thời gian học hỏi từ thực tế, nhân viên sẽ có thời gian hơn để tìm hiểu công việc mình sẽ làm trong tương lai, xác định được mình có thể đảm đương tốt công việc được hay không. Điều này có ý nghĩa hơn rất nhiều so với việc phải thực hiện chỉ tiêu,



hoàn thành thử thách trong thử việc để được nhận mà nhân viên cũng chẳng xác định được công việc có phù hợp hay không. Về phía đơn vị, trong thời gian học việc của nhân viên, nếu trạng bị tốt kiến thức, xác định được cho nhân viên công việc, cơ hội thăng tiến trong tương lai, giúp nhân viên nhận ra công việc họ sẽ làm có phù hợp với mục tiêu nghề nghiệp của mình không sẽ giúp các đơn vị có được những nhân viên làm việc gắn bó lâu dài với đơn vị. Chi phí bỏ ra trong thời gian học việc chắc chắn sẽ không cao hơn chi phí tuyển dụng, chi phí cơ hội mất đi trong kinh doanh do sự không ổn định trong nhân sự.

Thứ tư, xác định rõ tầm quan trọng của mối quan hệ giữa sếp và nhân viên. “Hãy quan sát những việc bạn làm và suy nghĩ về những gì bạn nói ở mọi thời điểm bởi vì mọi hành vi của bạn có tác động và ảnh hưởng lớn lao đến nhóm của bạn”. Đó là lời khuyên của Marshall Goldsmith - chuyên gia hàng đầu về lĩnh vực

quản lý và lãnh đạo cho CEO của các tổ chức trong cư xử đối với nhân viên và tổ chức của mình. Trong mọi tình huống và phương diện thì các hành động, phát biểu của sếp đều có ảnh hưởng rất lớn đến nhân viên, nhất là đối với nhân viên trẻ tâm lý trong công việc, ứng xử trong các mối quan hệ chưa được vững vàng.

Trong thời đại các phương tiện truyền thông phát triển mạnh mẽ như hiện nay thì các cấp lãnh đạo càng có nhiều cơ hội thể hiện sự quan tâm dành cho nhân viên. Đối với các cấp lãnh đạo cao cấp không tiếp xúc với nhân viên thì việc đăng các bài viết, lời phát biểu thể hiện sự quan tâm nhân viên trên trang Web của đơn vị, trên báo mạng là hết sức cần thiết. Đối với các cấp lãnh đạo trực tiếp tiếp xúc nhân viên, sự gần gũi, hỗ trợ nhân viên luôn đem lại sự hài lòng cao hơn của nhân viên về môi trường làm việc tại công ty. Kết quả nghiên cứu theo mẫu khảo sát trên đã chỉ ra rằng nhân viên trẻ không cần nhiều sự trao quyền từ cấp

trên. Bởi lẽ sự trao quyền thường kèm theo trách nhiệm rất cao. Đa số tâm lý nhân viên trẻ khi vừa tiếp xúc công việc lại sợ phải áp lực công việc cao, công việc khó khăn, kiến thức tại nhà trường lại chưa thật sự giúp họ giải quyết công việc. Hơn lúc nào hết đây là giai đoạn cần sự hỗ trợ, động viên từ cấp trên trong công việc. Đối với nhiều nhà quản lý quá bận rộn với công việc và thường giải quyết công việc với nhân viên bằng điện thoại, email thì một lời thăm hỏi trước mỗi cuộc điện thoại, lời động viên cuối thư email, lời nhắn, chúc mừng sinh nhật tự động trên Facebook, blog cá nhân cũng là cách thể hiện sự quan tâm, chia sẻ đối với nhân viên ●

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bollen, K.A (1989), *Structural Equation with Latent Variables*, New York: John Wiley & Sons.
 Nguyễn Thị Liên Diệp (2006), *Quản trị học*, NXB Thống kê.
 Trần Kim Dung (2001), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Giáo dục.