

TURNOVER RATE LÀ GÌ? LÀM THẾ NÀO ĐỂ GIẢM TỈ LỆ NGHỈ VIỆC CỦA NHÂN VIÊN?

1. Turnover rate là gì?

Tỉ lệ thôi việc (turnover rate) là tỉ lệ số lao động nghỉ việc trên số lao động bình quân trong một năm, quý hoặc tháng nhằm đo lường tốc độ thay đổi nhân viên.

Chỉ số này còn có thể được chia nhỏ hơn thành thôi việc tự nguyện (voluntary - do các nguyên nhân chủ quan như bất mãn, không hài lòng, bất hòa với công việc và người quản lý) và không tự nguyện (involuntary - do các nguyên nhân khách quan như về hưu, bệnh tật, chuyển nơi ở, v.v.).

2. Cách tính tỉ lệ nhảy việc

Để tính tỉ lệ nhảy việc, bạn chỉ cần nắm được 3 con số: số nhân viên đang làm việc vào thời điểm đầu tháng (B - beginning) và cuối tháng (E - end) và số nhân viên nghỉ việc (L - left) trong tháng đó. Đầu tiên, hãy tính số lượng nhân viên trung bình (Avg - average) bằng cách trung bình cộng số B và số E. ($Avg = [B+E] / 2$)

Tiếp đến, hãy lấy số L chia cho số Avg rồi nhân với 100, sẽ ra được tỉ lệ nhân viên nhảy việc trong tháng đó ($[L/Avg] \times 100$)

$$\text{Tỉ lệ nhảy việc hàng tháng \%} = [L/Avg] \times 100$$

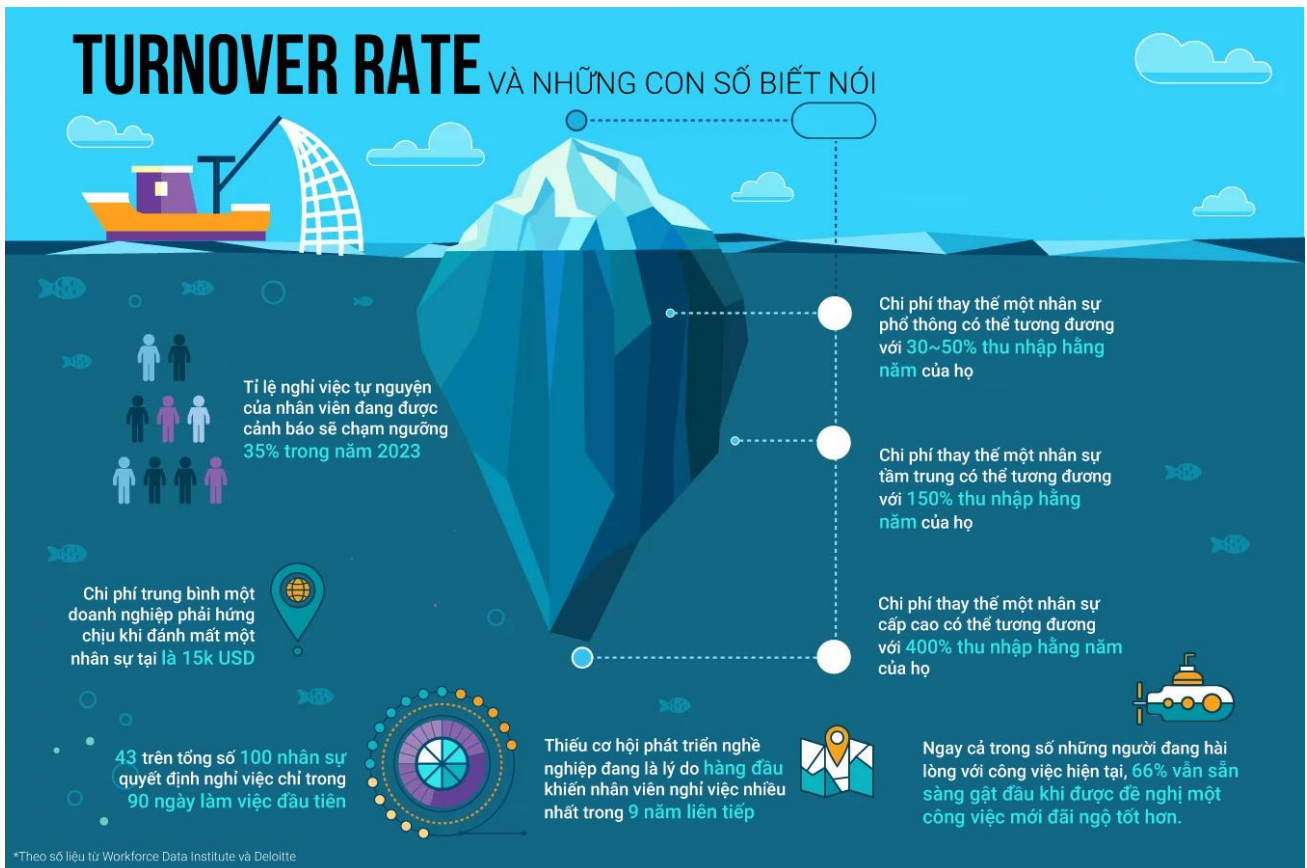
Tuy nhiên, hầu hết các công ty đều tính theo công thức $\frac{1}{4}$ hoặc tỉ lệ nhảy việc hàng năm vì nó hữu ích hơn. Và cũng bởi vì họ sẽ có nhiều thời gian hơn để số liệu đủ lớn, đủ để cho thấy xu hướng qua hàng năm. Tỉ lệ nhảy việc hàng năm được tính theo công thức:

$$\text{Tỉ lệ nhảy việc hàng năm \%} = [L / (\text{số nhân viên làm việc đầu năm} + \text{cuối năm}) / 2] \times 100$$

Ví dụ, nếu bạn có 45 nhân viên làm việc vào đầu năm, 55 nhân viên vào cuối năm, và 5 nhân viên nghỉ việc trong năm, tỉ lệ nhảy việc hàng năm của bạn sẽ là:

$$\text{Tỉ lệ nhảy việc hàng năm \%} = [5 / (45+55) / 2] \times 100 = [5 / (100/2)] \times 100 = (5/50) \times 100 = (1/10) \times 100 = 10\%$$

3. Các lí do nhảy việc phổ biến và cách giải quyết



Những con số đáng báo động về tình trạng nghỉ việc của nhân viên

3.1 Nhân viên không được công nhận xứng đáng

Hãy đặt mình vào vị trí nhân viên và bạn sẽ hiểu được điều này. Những nhân viên khi mới được nhận vào làm việc sẽ làm rất chăm chỉ, thậm chí làm thêm giờ, hy sinh thời gian dành cho cá nhân để cống hiến cho công ty. Nhưng nếu những công sức đó của họ không được công nhận một cách xứng đáng và kịp thời, thì dần dần, họ sẽ cảm thấy chán nản. Cảm giác mình không nhận được những gì tương đương với sức lao động mình đã bỏ ra sẽ khiến họ sớm nghỉ việc mà thôi.

Cách giải quyết:

- Biết khen ngợi và khen thưởng

Đối với những nhân viên mới, một trong những cách quan trọng nhất để giữ họ ở lại công ty lâu hơn chính là nhận ra công sức của họ và khen thưởng thành quả của họ. Tuy việc khen thưởng không tốn quá nhiều chi phí nhưng có thể tác động rất lớn khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên. Điều bạn cần làm chỉ đơn giản là một câu khen ngợi “Em làm tốt lắm, tiếp tục phát huy nhé!” hoặc chỉ cần một món quà nhỏ như là vé xem phim, voucher ăn uống, hay giỏ quà,... Nếu nhân viên đã làm việc được 2-3 năm trở lên, bạn có thể tặng họ một vé tập gym, một số đãi ngộ về sức khỏe hoặc giáo dục cho con cái họ,... như là một món quà cảm ơn cho sự cống hiến của họ trong suốt thời gian qua.

Có một điều cần chú ý là đừng ngại thể hiện lòng biết ơn của bạn đối với họ trước mặt những nhân viên khác. Họ sẽ càng cảm thấy tự hào và trân trọng hơn.

- Cơ chế lương thưởng hợp lý

Ai đi làm cũng muốn nhận được thù lao xứng đáng với sức lao động của mình vì cá nhân ai cũng phải chi trả những chi phí cơ bản duy trì cuộc sống hàng ngày, như là nhà cửa, đồ ăn thức uống, vật dụng cần thiết,... Vì vậy, trước khi ấn định mức lương mà nhân viên sẽ nhận được, tốt nhất là bạn hãy làm một cuộc khảo sát mức lương và chế độ thưởng ở những công ty khác. Từ đó, bạn sẽ biết được mức lương thưởng mà bạn định chi trả có hợp lý hay không và có cần chỉnh sửa gì không.

3.2 Nhân viên không tìm được con đường phát triển

Không nhìn thấy được tương lai cũng là một trong những lý do khiến nhân viên nghỉ việc. Đặc biệt với những nhân viên có tính tham vọng, có tố chất và mong muốn làm lãnh đạo. Nếu trong quá trình làm việc, họ không nhìn thấy được sự phát triển ở con đường đang đi, nhảy việc sẽ là điều tất yếu.

Cách giải quyết:

Giúp đỡ nhân viên học tập và phát triển, vẽ rõ lộ trình thăng tiến khi bắt đầu công việc: Hãy tìm cách hỗ trợ nhân viên phát triển. Bạn có thể tổ chức các khóa đào tạo ngắn, mời chuyên gia về giảng dạy; tạo ra các khóa đào tạo chuyên môn hoặc đầu tư cho nhân viên đi học; tổ chức các chương trình chia sẻ kinh nghiệm hoặc tạo cơ hội cho nhân viên được thử thách nhiều hơn trong công việc.

Bạn cũng nên thường xuyên hỏi nhân viên xem mục tiêu tương lai của họ là gì, họ muốn tăng thu nhập hay chỉ cần mức lương đủ sống là được. Khi đã biết được điều nhân viên muốn đạt được, bạn có thể cùng họ vạch ra kế hoạch để làm được và giúp họ phát triển bản thân trong suốt thời gian làm việc tại công ty.

3.3 Công việc quá phức tạp, khó khăn, áp lực

Một số công việc yêu cầu nhân viên phải chịu áp lực và rủi ro khá lớn như là sales, cán bộ ngân hàng, hay PR sẽ dễ khiến họ mệt mỏi và chán nản sau một thời gian làm. Chưa kể, nếu mục tiêu cấp trên áp xuống quá khó khăn, họ sẽ càng cảm thấy sợ hãi và nhen nhóm ý nghĩ nhảy việc.

Cách giải quyết:

- Hỗ trợ nhân viên cân bằng giữa công việc và cuộc sống

Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống đối với nhân viên chính là một trong những điều quan trọng nhất. Hãy cố gắng quan sát và nhìn ra được dấu hiệu làm việc quá sức ở những nhân viên của bạn sớm nhất có thể. Nếu bạn quản lý một nhóm, hãy để ý xem có thành viên này thường xuyên tỏ ra cáu gắt, năng lượng kém, và hay kêu đau đầu cũng như khó chịu hay không. Nếu có, bạn cần thay đổi phương pháp quản lý của bạn. Hãy cho phép nhân viên đó nghỉ một ngày và giải tỏa stress. Và tránh giao cho họ quá nhiều dự án mới.

- Chú ý sức khỏe của nhân viên

Sức khỏe của nhân viên là điều nên được đặt lên hàng đầu. Nếu bạn quan niệm sức khỏe cũng là một loại tài sản, thì bạn sẽ hiểu lý do vì sao phải làm vậy. Không phải công ty nào cũng có chế độ đãi ngộ sức khỏe cho nhân viên nên việc nhân viên nghỉ việc cũng là hiển nhiên. Nếu công ty của bạn không có đủ chi phí để đưa ra đãi ngộ này, thì ít nhất, hãy cố gắng đăng ký tập gym hàng tháng cho nhân viên, hoặc mua luôn máy tập về công ty, hay tổ chức hội thể dục thể thao để mọi người có thể cùng tham gia. Hoạt động vừa vui lại vừa tốt cho sức khỏe của nhân viên.

3.4 Không hòa hợp với sếp và đồng nghiệp

Trong quá trình tính toán tỉ lệ nhảy việc, nếu bạn thấy có rất nhiều nhân viên làm việc dưới một quản lý nào đó nhảy việc, thì lý do không phải là nhân viên không thể bắt kịp với công việc, mà là do quản lý đó quá tệ. Với đồng nghiệp cũng tương tự.

Nhân đây, bạn hãy luôn nhớ một điều, nhân viên bỏ sếp, chứ không phải bỏ công ty.

Cách giải quyết:

Giám sát công việc của những người quản lý chặt chẽ hơn: Nếu tuyển dụng được đúng quản lý ngay từ đầu thì vẫn tốt hơn. Nhưng nếu không, hãy để ý và giám sát công việc của họ chặt chẽ để đảm bảo rằng họ vẫn đang làm việc tốt. Thu thập ý kiến đánh giá của nhân viên để có được cái nhìn khách quan hơn về người quản lý sẽ giúp bạn có cách để khiến nhân viên bớt nhảy việc hơn.

4. Lưu ý để hạn chế tình trạng nhảy việc của nhân viên

4.1 Cố gắng chọn đúng người ngay từ khâu tuyển dụng

Trước khi muốn giữ nhân viên, hãy chọn đúng người trước. Có thể bạn tuyển được người có kỹ năng tốt, phù hợp với vị trí. Nhưng, liệu họ có phù hợp với văn hóa doanh nghiệp mà bạn đã xây dựng trước đó hay không?

Bạn cần phải tuyển những nhân viên có ứng xử và văn hóa phù hợp với công việc. Để làm được điều này, bạn có thể hỏi ứng viên các câu hỏi hành vi để xem họ ứng xử như thế nào trong những trường hợp cụ thể. Ngoài ra, trong lúc phỏng vấn, hãy cho ứng viên xem qua một số thông tin về công ty của bạn và trao đổi với họ về văn hóa làm việc ở công ty bạn. Nếu thấy bản thân mình không phù hợp, ứng viên nhiều khả năng sẽ tự động rút lui.

4.2 Xây dựng hoạt động tuyển dụng đi đôi với chiến lược phát triển doanh nghiệp

Nhân viên cũng chính là một yếu tố quan trọng, đóng góp vào sự thành bại của doanh nghiệp. Thế nên, hoạt động tuyển dụng cũng cần được đem vào trong chiến lược phát triển chung của công ty và được tính là một trong những mục tiêu thiết yếu.

Ngoài ra, xây dựng hoạt động tuyển dụng đi đôi với chiến lược sẽ giúp quy mô và số lượng nhân viên nhân lên cùng với sự phát triển của công ty. Thử tưởng tượng xem nếu chiến lược phát triển năm nay của công ty bạn là có thêm 1000 khách hàng, nhưng số lượng nhân viên lại không đủ để đáp ứng được lượng khách hàng ấy, thì điều gì sẽ xảy ra?

Vì vậy, hãy đưa hoạt động tuyển dụng vào chiến lược phát triển doanh nghiệp. Bạn sẽ nhận thấy tình trạng nhảy việc giảm đi rất nhiều.

4.3 Tiến hành phỏng vấn nghỉ việc để hiểu được nguyên nhân nhân viên nhảy việc

Nếu bạn đã quen với khái niệm phỏng vấn xin việc, thì giờ hãy làm quen với phỏng vấn nghỉ việc. Đó chính là việc phỏng vấn và trò chuyện với một nhân viên sắp nghỉ việc để tìm ra lý do nghỉ việc của họ. Việc này sẽ có tác dụng:

- Tìm hiểu cách nhân viên nghĩ về văn hóa công ty và liệu họ có cảm thấy được đồng nghiệp và sếp trân trọng và tôn trọng hay không
- Tìm ra những cách để đánh giá nhân viên tốt hơn và tăng cường mối quan hệ giữa nhân viên với nhau
- Tìm hiểu xem nhân viên cần những cơ hội phát triển và đào tạo như thế nào
- Thu thập thông tin về mức lương phù hợp (nếu nhân viên nhảy việc do công ty kia có mức lương hấp dẫn hoặc đãi ngộ tốt hơn)
- Tìm ra được động lực thúc đẩy nhân viên ở lại công ty bạn
- Giúp bạn nâng cao uy tín của mình bằng cách thể hiện bạn quan tâm đến ý kiến của cả nhân viên đang làm việc lẫn đã nghỉ việc
- Tìm ra các vấn đề mà khiến nhân viên không thoải mái khi nói ra trước khi nghỉ việc (như là không được chỉ bảo, hướng dẫn, bị đối xử không ra gì, hay là hay bị các đồng nghiệp khác ghen tị, chơi xấu)

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

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

Nhiều nhà quản trị nhân sự giỏi có thể nắm bắt được mọi chuyện đang diễn ra trong công ty. Nhưng nếu không theo dõi kịp thời những yếu tố mà có thể khiến nhân viên của bạn nghỉ việc, thì đến cả nhân viên tốt nhất cũng có thể tạm biệt bạn mà ra đi.

Để theo dõi được tình hình, hãy có cho mình một số công cụ phân tích để xác định xem đâu là nhân viên có nhiều khả năng nghỉ việc nhất. Một số công cụ online mà bạn có thể ứng dụng đó là markthejob.com, [zenefits](http://zenefits.com) và [15Five](http://15Five.com).

Có một sự thật mà chúng ta buộc phải chấp nhận rằng, dù rằng có nỗ lực cải thiện thế nào thì doanh nghiệp sẽ vẫn luôn phải đối mặt với tình trạng nhân viên nghỉ việc. Điều quan trọng là đội ngũ nhân sự luôn giữ được thế chủ động, sẵn sàng nguồn ứng viên với các năng lực phù hợp để nhanh chóng lấp các vị trí trống. Nếu có được cách thức chuẩn hóa hoạt động tìm người và tuyển người như một bộ máy, doanh nghiệp sẽ không còn lúng túng và chịu những hậu quả nặng nề do tình trạng nghỉ việc gây ra.

www.eLib.vn