

Doanh nghiệp với bài toán giữ chân nhân viên

TS. PHAN THỊ MINH CHÂU & LÊ THANH TRÚC

Cổ nhân nói: “Người là linh hồn của vạn vật, không có con người sẽ không thành sự việc gì, không có người hiền tài sẽ không thành đại sự”. Với quan niệm ấy, trong bất cứ hoàn cảnh nào, giai đoạn nào, người hiền tài luôn được quý mến và trọng dụng. Dù thời gian trôi qua với bao thay đổi của xã hội nhưng quan niệm này vẫn sống mãi với nguyên hàm ý nghĩa của nó và được áp dụng rất khéo léo cho phù hợp với từng giai đoạn. Từ Lưu Bang thời Tây Hán cho đến tỷ phú giàu có Bill Gates hiện đại – những con người cách nhau hàng thế kỷ - nhưng vẫn chung một tâm niệm về thu phục người tài và đầu tư chất xám, đây luôn là cốt lõi để mang đến thành công.

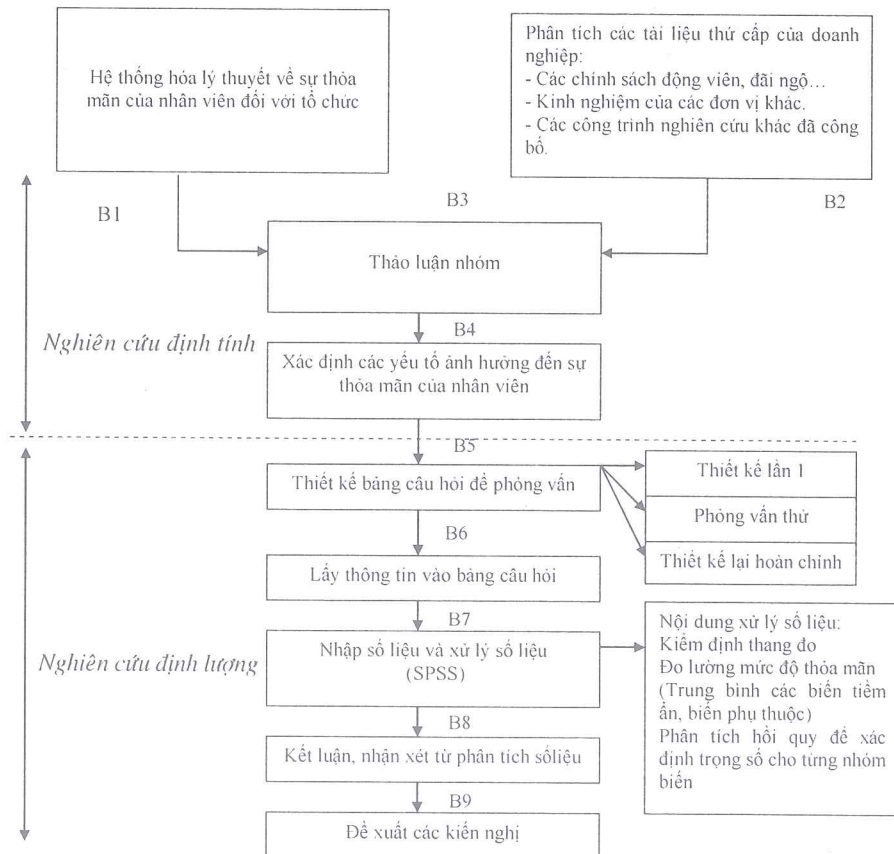
Khi nguồn nhân lực được nhận định là mấu chốt của thành công thì vấn đề cạnh tranh thu hút chất xám trở nên nóng bỏng đối với doanh nghiệp. Nhân viên có quyền lựa chọn công ty – một môi trường phù hợp nhất - để làm việc, khi cảm thấy không phù hợp họ có thể ra đi và tìm công ty mới. Việc này rất đáng lo ngại, nhất là đối với các nhân viên giỏi, họ ra đi mang theo sự tổn thất không nhỏ cho doanh nghiệp cũ và những doanh nghiệp khác thì luôn chào đón họ.

Vì vậy, lãnh đạo ngày càng quan tâm hơn đến sự hài lòng của nhân viên tại nơi làm việc. Có thể thấy, khi người nhân viên giỏi cảm thấy hài lòng, họ sẽ ít nghĩ đến chuyện rời bỏ doanh nghiệp hơn. Như vậy, phải chăng để giữ chân nhân tài nên bắt đầu từ việc nghiên cứu, đo lường mức độ thỏa mãn của nhân viên đối với doanh nghiệp,

từ đó xác định được cần làm gì để có được sự hài lòng và gắn bó của họ.

Đã có rất nhiều nghiên cứu của các tác giả về đánh giá sự hài lòng của nhân viên và trong các công trình nghiên cứu này, các tác giả sử dụng rất nhiều những học thuyết nổi tiếng về nhu cầu con người để xây dựng mô hình nghiên cứu như: Lý thuyết về sự thoả mãn của nhân viên, thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow, thuyết của David Mc. Clelland, thuyết E.R.G, thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg, thuyết mong đợi, thuyết về sự công bằng. Thuyết động lực thúc đẩy: Lý thuyết X - Lý thuyết Y.

Tham khảo các kết quả nghiên cứu đã công bố, nhóm tác giả đã xây dựng qui trình nghiên cứu gồm 9 bước theo sơ đồ dưới đây.



Nhóm đã thực hiện nghiên cứu sự hài lòng của nhân viên tại một công ty kinh doanh mặt hàng bao bì tại TP.HCM, đây là công ty nhà nước được cổ phần hóa năm 2006. Công ty này không chỉ phải đối diện với sự cạnh tranh khốc liệt từ thị trường mà còn đang phải đau đầu để tìm lời giải cho bài toán khó: giữ chân người giỏi.

Theo nhìn nhận của ban lãnh đạo công ty, những nhân viên có trình độ đại học trở lên là những người làm rất “được việc” và được đánh giá là những nhân viên giỏi. Tuy nhiên, trong 6 năm gần đây số lượng này biến chuyển không mấy khả quan.

Thống kê trình độ lao động của công ty từ 2001 đến 2007

Năm	Số lao động	Trình độ đại học		Trình độ cao đẳng, trung cấp	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
2001	342	46	13,45	22	6,43
2002	333	47	14,11	20	6,01
2003	326	45	13,8	24	7,36
2004	313	45	14,38	21	6,71
2005	288	40	13,89	24	8,33
2006	232	46	19,83	26	11,21
2007	243	31	12,76	33	13,58

Với trần trở đó, nghiên cứu của chúng tôi được thực hiện với mong muốn góp phần giúp công ty xác định những yếu tố quan trọng tác động đến sự thỏa mãn và đo lường mức độ thỏa mãn của nhân viên công ty đối với tổ chức của họ và một số gợi ý chia sẻ của nhóm với công ty để giải bài toán giữ chân nhân tài.

Đối tượng nghiên cứu là toàn bộ nhân viên của công ty. Nghiên cứu được bắt đầu với nghiên cứu định tính, thu thập các nguồn dữ liệu thứ cấp là các kết quả nghiên cứu trước đây, các tham luận, các bài viết, tạp chí, website. Đặc biệt, thông qua 2 cuộc phỏng vấn nhóm và 2 lần phỏng vấn tay đôi đã cung cấp nguồn dữ liệu quý giá để thiết kế bảng câu hỏi nghiên cứu chuẩn bị cho phân tích định lượng về sau.

Bảng câu hỏi khảo sát được xây dựng từ 42 biến quan sát được nhóm thành 8 biến tiềm ẩn, xây dựng thang đo khoảng từ 1 đến 5.

Qua kết quả nghiên cứu định tính, để nghiên cứu thật sự phù hợp với đặc thù riêng của công ty, đã có những bước thảo luận trao đổi để điều chỉnh và bổ sung cho hợp lý. Sau khi điều chỉnh, thang đo về sự thỏa mãn của nhân viên Công ty bao gồm 7 nhóm biến tiềm ẩn sau: **1. Bản chất công việc; 2.**

Công tác đào tạo tại công ty; 3. Về lương, thưởng; 4. Về cơ hội thăng tiến; 5. Về mối quan hệ với cấp trên; 6. Về mối quan hệ với đồng nghiệp; 7. Về điều kiện làm việc; 8. Đánh giá những tâm tư, nguyện vọng của nhân viên với công ty.

Kết quả nghiên cứu

1. Mô tả mẫu: Với 3 thuộc tính kiểm soát: Giới tính, độ tuổi và thâm niên công tác.

Về giới tính: 17 nam - đạt tỷ lệ 53,1% và 15 nữ - đạt tỷ lệ 46,9% trả lời phỏng vấn.

Về độ tuổi: Dưới 30 tuổi: 16 người, đạt tỷ lệ 50,00%

Từ 30 đến 45 tuổi: 9 người, đạt tỷ lệ 28,1%

Từ 45 tuổi trở lên: 7 người, đạt tỷ lệ 21,9%

Về kinh nghiệm làm việc:

Kinh nghiệm làm việc dưới 5 năm: 12 người, đạt tỷ lệ 37,5%

Kinh nghiệm làm việc từ 5 đến 10 năm: 14 người, đạt tỷ lệ 43,8%.

Kinh nghiệm làm việc từ 10 đến 15 năm: 2 người, đạt tỷ lệ

6,3%.

Kinh nghiệm làm việc trên 15 năm: 4 người, đạt tỷ lệ 12,5%.

2. Xây dựng dữ liệu, làm sạch và xử lý dữ liệu: Bảng câu hỏi sau khi đã phỏng vấn được thiết kế, mã hoá và nhập liệu vào máy. Dữ liệu được nhập bằng phần mềm SPSS 11.5 để xử lý và phân tích. Sau đó là tiến hành làm sạch bộ dữ liệu.

3. Kết quả kiểm định thang đo.

Thang đo gồm 8 thành phần với 42 biến quan sát, có 2 biến bị loại khỏi thang đo do chưa đáp ứng được yêu cầu đề ra, các biến còn lại đều được chấp nhận. Như vậy, thang đo còn 40 biến quan sát được tiếp tục được đưa vào bước xử lý nhân tố khám phá EFA. Từ kết quả phân tích EFA, với 8 nhân tố và 40 biến đạt yêu cầu, và mô hình nghiên cứu được điều chỉnh lại như sau (xem mô hình trang sau):

4. Kết quả kiểm định mô hình.

Mô hình được biểu diễn dưới dạng phương trình hồi quy tuyến tính như sau:

$$\begin{aligned} \text{thoaman} = & 0.593 * \text{luong, captren} + \\ & 0.592 * \text{thangtien} + 0.326 * \text{congviiec} + \\ & 0.249 * \text{dongnghiep} + 0.215 * \text{daotao} + \\ & 0.147 * \text{hotrocongviiec} + \\ & 0.147 * \text{dieukienlamviiec}. \end{aligned}$$

Các hệ số hồi quy đều mang dấu dương, chứng tỏ các yếu tố trong mô hình đều ảnh hưởng tỷ lệ thuận đến sự thỏa mãn của nhân viên công ty.

Các nhân tố trong mô hình là những yếu tố ảnh hưởng mạnh đến sự thỏa mãn.. Như vậy, trong mô hình này, sự thỏa mãn của nhân viên đối với công ty chịu ảnh hưởng quan trọng nhất bởi chế độ lương, thưởng và mối quan hệ cấp trên; thứ nhì là cơ hội thăng tiến; thứ 3 là bản chất công việc; thứ 4 là mối quan hệ với đồng nghiệp; thứ 5 là công tác đào tạo của công ty; thứ 6 là các yếu tố hỗ trợ xử lý công việc và điều kiện làm việc.

Nếu công ty tác động vào các biến trong mô hình hồi quy theo hướng cải thiện thì sự thỏa mãn của nhân viên đối với công ty ngày càng tăng.

5. Kết quả thống kê mức độ ảnh hưởng của các biến kiểm soát đến các biến tiềm ẩn chứng tỏ không có sự khác nhau nào về mức độ thỏa mãn của nhân viên đối với công ty giữa nam và nữ, giữa các nhóm tuổi, giữa thâm niên khác nhau.

Đánh giá thực trạng và một số kiến nghị nhằm gia tăng sự thỏa mãn của nhân viên công ty

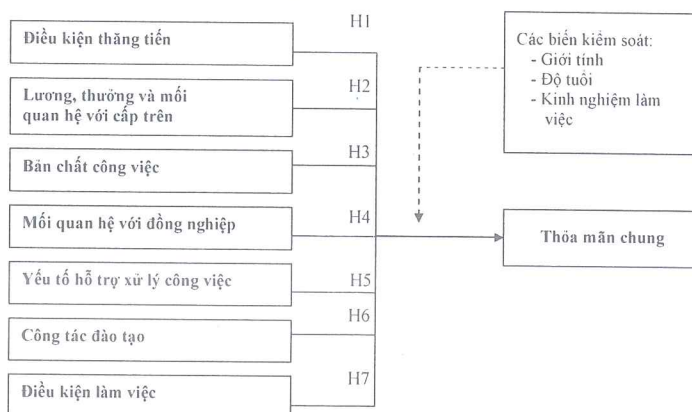
1. Về chế độ đãi ngộ nhân viên. Giá trị trung bình chung của nhóm: 3.019

Nhân viên chưa hài lòng về chế độ đãi ngộ của công ty, họ cho rằng lương, thưởng ở đây không cao (2.44). Lương trung bình của nhân viên vào khoảng 2,6 triệu đã bao gồm thưởng, tiền cơm, xăng và các khoản phúc lợi khác. Lương dường như không đủ sức trở thành sợi dây vô hình cột chặt nhân viên với công ty bởi vì họ cho rằng mình không thể sống đủ với mức thu nhập từ công ty (2.59).

Lương của nhân viên phụ thuộc vào mức lương cơ bản và doanh thu. Doanh thu lại được quyết định bởi số lượng khách hàng tiêu thụ. Nhưng số lượng khách hàng không tăng mà lại giảm bởi vì công ty không thể đáp ứng yêu cầu của khách hàng theo đúng tiến độ. Điều này là do máy móc khá cũ kỹ không thể cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trên thị trường. Mặt khác, vay vốn trong giai đoạn này khá khó khăn và ngân hàng không phải lúc nào cũng ủng hộ dự án đầu tư máy móc mới của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp áp dụng một hệ số lương chung cho tất cả nhân viên trong mọi trường hợp. Điều này đồng nghĩa với việc nếu cá nhân nào đó đạt thành tích trong việc tăng doanh thu thì món lợi có được sẽ được chia sẻ đều cho tất cả nhân

Mô hình lý thuyết được điều chỉnh theo EFA



viên trong doanh nghiệp mà cá nhân đó không có thêm một khoản nào khác. Do đó, cho dù họ có sáng kiến gì cũng không “dại dột” nêu ra vì sẽ vừa phải làm việc vất vả với ý tưởng đó vừa không hưởng lợi một cách xứng đáng. Chế độ đãi ngộ ở đây quả thật còn quá nhiều điểm để xem xét lại. Nhìn chung nhân viên cảm thấy lương, thưởng là không công bằng (2.72) và chưa tương xứng với năng lực (2.88). Mặt khác, lương, thưởng có thể tăng cao do thâm niên chứ không phải vì hiệu quả công việc.

Gần đây một hệ thống lương thưởng mới đã được thiết kế nhưng không thể áp dụng bởi vì dù là công ty cổ phần nhưng với 92% là vốn nhà nước nên việc thay đổi khung lương không đơn giản và chưa được phép thực thi.

Giải pháp được đưa ra: **Trả lương tương xứng với năng lực thực tế của người lao động, cải thiện lương để gắn chặt quyền lợi của người lao động với công ty vẫn là giải pháp cổ điển nhất và hữu hiệu nhất.**

Vấn đề công ty nên làm ngay này là sớm hoàn thiện và áp dụng hệ thống lương, thưởng mới. Trong đó, quy chế lương bổng và đãi ngộ cần phải rành mạch hơn và công bằng hơn trên cơ sở làm theo năng lực, hưởng theo lao động và không chỉ phụ thuộc vào thâm niên; khen thưởng cần dựa trên thành quả công việc đạt được. Để đánh giá công việc hay năng lực thật sự là công bằng và hiệu quả thì tiến trình và chỉ tiêu đánh giá cần phải rõ ràng, được thiết lập một cách có hệ thống.

Muốn thực hiện được điều này, một trong những vấn đề cốt lõi không thể thiếu được là xây dựng hệ thống phân tích công việc bao gồm bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc. Vì điều trước tiên bản thân công ty phải có trách nhiệm hình thành cách làm việc và đánh giá khoa học, đúng đắn nhằm thuyết phục công ty mẹ (công ty

chiếm 92% vốn) đồng ý với những thay đổi về hệ thống lương.

2. Về mối quan hệ với cấp trên. *Giá trị trung bình chung của nhóm: 3.019*

Tuy trong giao tiếp Ban lãnh đạo công ty lịch sự và hòa nhã với nhân viên nhưng họ chưa thật sự quan tâm sâu sắc đến tâm tư, tình cảm của từng người, chưa tạo cơ hội lắng nghe và chia sẻ với nhân viên. Họ vẫn thiếu một chút quyết đoán và mạnh dạn cải tổ để cùng đi đến tương lai tốt đẹp hơn.

3. Về điều kiện thăng tiến. *Giá trị trung bình chung của nhóm: 2.956*

Khi hỏi đến vấn đề thăng tiến, các nhân viên đều cho rằng việc thăng tiến tại công ty phụ thuộc vào thâm niên công tác hơn là năng lực cá nhân.

Thực tế, ban lãnh đạo công ty rất hoan nghênh những đóng góp của nhân viên trẻ và sẵn sàng ghi nhận thành tích của họ, nhưng lại không mạnh dạn giao việc và cho họ có cơ hội thể hiện bản thân. Như vậy, đối với nhân viên trẻ thì cơ hội thăng tiến rõ ràng là chưa công bằng với mọi cá nhân (2.78).

Bên cạnh đó, hầu như nhân viên không biết mình phải bắt đầu từ đâu để được thăng tiến. Họ phải học thêm những gì, bằng cấp nào, rèn luyện thêm kỹ năng gì để có thể đáp ứng cho những yêu cầu của công việc ở cấp độ cao hơn (2.91).

Ngoài ra, tình trạng thiếu hụt nhân viên ở các phòng ban cũng gây ra ảnh hưởng không ít đến định hướng nghề nghiệp của nhân viên. Nhân viên có nguyện vọng và chuyên môn công tác tại phòng kinh doanh thì lại được bố trí vào làm tạm thời ở phòng nhân sự với lý do “thiếu nhân lực” (3.09).

Ban lãnh đạo công ty cần đứng trên quan điểm **“tạo cơ hội thăng tiến cho mọi nhân viên trên cơ sở của đóng góp và năng lực cá nhân, không phụ thuộc vào thâm niên công tác”**, mạnh dạn đề cử những người trẻ và có năng lực vào các cấp quản lý.

4. Bản chất công việc. *Giá trị trung bình chung của nhóm: 3.573*

Công việc tại công ty khá nhẹ nhàng và thoải mái. Vì chưa có bảng mô tả công việc cho chức danh nên công ty chưa thật sự khai thác hết năng lực của nhân viên. Có những nhân viên làm những công việc cực kỳ đơn giản đến nỗi nếu vắng nhân viên đó thì người khác vẫn làm được việc này mà không ảnh hưởng gì đến công việc họ đang đảm nhận.

Nhân viên không được chủ động trong công việc của mình (3.16). Thường thì do cấp trên chưa mạnh dạn trao việc cho nhân viên và nhân viên chỉ thực

hiện công việc theo đúng như yêu cầu của cấp trên. Mặt khác, khi cấp trên giao việc nhưng không giao quyền thực hiện công việc đó khiến nhân viên gặp khá nhiều lúng túng để hoàn thành công việc.

Do đó, lãnh đạo cần mạnh dạn khoán những công việc phù hợp với năng lực của nhân viên, trao nhiệm vụ đi đôi với việc trao quyền thực hiện và xử lý, đề ra những mục tiêu công việc cao hơn để nhân viên phấn đấu.

5. Về mối quan hệ với đồng nghiệp. *Giá trị trung bình chung của nhóm: 3.68*

Nhìn chung, mối quan hệ đồng nghiệp giữa các nhân viên trong công ty SAPACO tốt đẹp. Toàn bộ tập thể nhân viên công ty đối xử với nhau thân tình, gần gũi, giúp đỡ nhau trong công việc.

Tuy nhiên nếu việc tổ chức các buổi ngoại khóa, các hoạt động gắn kết tại công ty được sự quan tâm đúng mực của các nhà quản trị thì đây là một điều hết sức tuyệt vời. *Các hoạt động ngoại khóa và gắn kết cần được tổ chức thường xuyên hơn và thiết thực hơn, phù hợp với lứa tuổi và lợi ích của người lao động hơn để tạo thêm nhiều điều kiện cho họ thật sự hiểu nhau và nâng cao năng suất lao động, nâng cao sự gắn bó với nhau và với công ty.*

6. Về công tác đào tạo của công ty. *Giá trị trung bình chung của nhóm: 2.765*

Đây là vấn đề gặp nhiều thách thức nhất. công ty đang áp dụng hai hình thức đào tạo: đào tạo tại chỗ và đào tạo bên ngoài, mỗi năm tổ chức bình quân từ 2-3 lần đào tạo (2.59). Tuy nhiên, các chương trình đào tạo chưa thật sự phù hợp và thiết thực. Cần chú trọng hơn đến các chương trình đào tạo về kỹ năng và chương trình hành động làm thay đổi thái độ làm việc của nhân viên.

Xét về kỹ năng, vẫn còn nhân viên chưa đủ kỹ năng để đáp ứng yêu cầu của công việc làm ảnh hưởng không nhỏ đến doanh nghiệp bởi vì họ không có thái độ cầu tiến. Xét về thái độ, thái độ làm việc rất quan trọng và thái độ làm việc của nhân viên tại công ty hiện giờ chưa thật đúng đắn. Nhân viên trẻ, giỏi đến với công ty, sau một thời gian làm việc cảm thấy bất mãn nên chỉ cố gắng làm vài năm để lấy kinh nghiệm rồi chuyển sang nơi khác. Số nhân viên còn lại hoặc đã lớn tuổi nên mong muốn ổn định hoặc trẻ nhưng thích làm công việc nhẹ nhàng thảnh thơi. Cuộc sống như dòng nước, không tiến ắt sẽ lùi, với cách nhìn công việc như vậy của nhân viên thì công ty sẽ còn gặp rất nhiều khó khăn.

Lúc này, vai trò của đào tạo quan trọng hơn bao giờ hết. Đào tạo để thay đổi thái độ, kỹ năng và

kiến thức là điều cần thiết. Công ty có thể mời các trung tâm đào tạo trên thị trường để tư vấn hoặc tổ chức đào tạo.

7. Về các yếu tố hỗ trợ xử lý công việc. Giá trị trung bình chung của nhóm: 3.313

Các yếu tố hỗ trợ xử lý công việc được đề cập đến như là các thủ tục xử lý công việc và vị trí làm việc của các cá nhân. Các thủ tục, quy định và chế độ làm việc nhiều của đã gây không ít những khó khăn trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Mặt khác, nhiều thủ tục giấy tờ khác của công ty còn rườm rà và khó chịu, gây không ít những ảnh hưởng xấu đến tiến độ công việc đã đề ra. Việc chậm trễ tiến độ sản xuất trong công ty dường như đã trở nên quen thuộc dần. Do đó, việc xây dựng một hệ thống thông tin nối mạng nội bộ trong doanh nghiệp và tạo điều kiện để nhân viên làm quen và tiếp thu công nghệ mới phục vụ công tác là rất cần thiết. Tạo thói quen thường xuyên truy cập Internet và truyền tải thông tin qua email, website. Nâng cấp và đầu tư vào hình ảnh cũng như chất lượng của website. Nhanh chóng rút gọn hoặc cắt bỏ các bước giấy tờ hành chính trung gian không cần thiết.

Về vị trí làm việc: khá thoải mái và dễ chịu. Tuy nhiên, có một số phòng ban như phòng kinh doanh thì cơ sở vật chất không đáp ứng đủ số lượng nhân viên.

8. Về điều kiện làm việc. Giá trị trung bình chung của nhóm: 3.33

Đã tạo được sự thoáng mát tại nơi làm việc trong công ty nhưng trang thiết bị cá nhân chưa đáp ứng được nhu cầu sử dụng của nhân viên. Chất lượng máy vi tính còn hạn chế. Mạng Internet rất chậm. Việc tận dụng Internet để truyền tải thông tin chưa thật phổ biến.

Để chế độ thông tin được xuyên suốt và nhanh chóng, hệ thống máy vi tính cần nâng cấp hiện đại hơn, cập nhật các chương trình mới, phần mềm quản lý mới để bảo quản thông tin và đáp ứng được nhu cầu của công việc.

Cần đáp ứng được nhu cầu của các nhân viên về điều kiện làm việc, bố trí cho mỗi nhân viên một bàn làm việc riêng và máy vi tính cá nhân để phục vụ cho công tác, tránh hiện tượng công việc nối tiếp nhưng lượt người cứ chờ đợi nhau, gây chậm trễ trong công việc. Ngoài ra, cung cấp máy vi tính cá nhân còn có thể tạo điều kiện cho nhân viên thuận lợi trong học hỏi và tìm kiếm thông tin.

Nhìn chung, với cơ chế nhà nước còn khá nặng nề và với những khó khăn công ty đang phải đối

diện, vấn đề đặt ra là hoặc thay đổi hoặc thất bại. Từ nghiên cứu này các đề xuất được quan tâm và nhấn mạnh đối với công ty trong thời gian này là:

- Xây dựng hệ thống phân tích công việc bao gồm bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc, đó là điểm khởi đầu của phương thức làm việc khoa học, là cơ sở cho mọi sự thay đổi sau này.

- Tập trung hơn nữa vào công tác đào tạo con người: thái độ, kỹ năng và kiến thức. Chỉ có nguồn nhân lực tinh nhuệ mới đủ khả năng giúp công ty vượt qua giai đoạn khó khăn.

- Tạo cơ hội thăng tiến cho mọi nhân viên trên cơ sở của đóng góp và năng lực cá nhân, không phụ thuộc vào thâm niên công tác, mạnh dạn đề cử những người trẻ và có năng lực vào các cấp quản lý.

- Tin tưởng và mạnh dạn giao cho lớp trẻ có năng lực những công việc mới mẻ, quan trọng để thử thách và phát triển họ vì tương lai lâu dài của công ty.

- Sớm hoàn thiện và áp dụng hệ thống lương, thưởng mới trong đó chế độ lương bổng, đãi ngộ cần phải ràng buộc hơn và công bằng hơn căn cứ vào thành quả công việc đạt được.

- Thực hiện việc đánh giá nhân viên khoa học và khách quan để sớm phát hiện nhân tài và có kế hoạch sử dụng đúng cũng như thưởng phạt họ công bằng.

Với mục đích giữ chân người tài, nhiều công ty đã áp dụng thành công các chính sách đãi ngộ nhân viên như chương trình cổ phiếu thưởng (ESOP) của công ty cổ phần cơ điện lạnh REE, chương trình đào tạo đặc biệt hoặc các chương trình du lịch, giải trí, chăm sóc sức khỏe với chất lượng cao... Có thể nói, khi doanh nghiệp muốn thực tâm thể hiện sự trân trọng nhân tài, doanh nghiệp sẽ tìm ra hướng đi riêng cho mình. Nghiên cứu của chúng tôi được thực hiện với mong muốn góp phần giúp doanh nghiệp xác định những yếu tố quan trọng tác động đến sự thỏa mãn và đo lường mức độ thỏa mãn của nhân viên đối với tổ chức của họ cùng một số gợi ý chia sẻ của nhóm với công ty để giải bài toán giữ chân nhân tài. Đây quả là bài toán khó làm đau đầu các nhà quản trị mà lời giải vẫn còn là ẩn số đối với mỗi doanh nghiệp. ■

Tài liệu tham khảo

- Nguyễn Hữu Lam (1998), Hành vi tổ chức, NXB Giáo dục
- Ken Blanchard & Michael O'Conno(2005), Managing by values, NXB Trẻ.
- Đỗ Thanh Năm (2006), *Thu hút và giữ chân người giỏi*.
- Các báo cáo của công ty cổ phần bao bì S.
- Các website: www.lanhdau.net ; www.quantri.com.vn