

EHG GIFT • TƯ DUY NHÂN SỰ

Nếu nhân viên là khách hàng của chúng ta

Đưa nghề hospitality vào chính cách Nhân sự chăm người của mình

Gửi: Phòng Nhân sự Tập đoàn, và toàn thể đại gia đình EHG

Từ: Chủ tịch

Tinh thần: Trong ngành hospitality, Vận hành luôn nói “chúng ta phục vụ khách hàng”. Câu ấy chỉ thật sự đúng khi Nhân sự coi nhân viên là khách hàng của mình. Đây là một GIFT, không có câu trả lời, chỉ có câu hỏi, và những câu hỏi ấy dành cho tất cả chúng ta.

1 • CHUYỆN CÔ LỄ TÂN TÊN QUỲNH / What Chloe Taught Us

Một gia đình ba thế hệ từ Melbourne, bà, mẹ và con gái, cả đời làm nghề chăm sóc người khác, lần đầu đến Việt Nam và ở lại Hội An năm đêm. Đón họ là một cô lễ tân ngoài hai mươi tuổi, tên thật là Quỳnh, tên tiếng Anh là Chloe.

Khác ngôn ngữ, khác văn hóa, vậy mà chỉ trong sáu ngày, em đã **chữa lành và kết nối** một gia đình vốn xa cách. Không bằng phần mềm hay quy trình, mà bằng những điều rất nhỏ: mỗi sáng một mẫu giấy viết tay không cái nào giống cái nào, một tin nhắn hỏi thăm cả vào ngày em ốm nằm nhà, và một người bà bảy mươi sáu tuổi đã tập gọi em bằng chính cái tên thật, Quỳnh, thay vì Chloe.

Không SOP nào dạy em làm thế. Em học được từ chính những gì em thấy người đi trước làm mỗi ngày. Và em nói một câu đáng để khắc lại:

Trải nghiệm là thứ bạn đến. Kỷ niệm là thứ ở lại trong bạn. Đừng bán trải nghiệm, hãy gieo kỷ niệm.

Chúng ta yêu cầu người của mình làm đúng những điều ấy cho khách, mỗi ngày. Vậy nên tôi không thể ngừng hỏi một câu: **chúng ta có đang làm đúng những điều ấy cho chính người của mình không?**

2 • NẾU NHÂN VIÊN LÀ KHÁCH HÀNG CỦA NHÂN SỰ / If Our People Were HR's Guests

Vận hành phục vụ khách. Nhưng câu “chúng ta phục vụ khách hàng” chỉ trở thành sự thật khi Nhân sự phục vụ nhân viên như phục vụ chính khách hàng của mình.

Hospitality là một ngành cạnh tranh khốc liệt. Vậy mà suốt hai thập kỷ, chúng ta vẫn tìm ra được làn xanh của riêng mình để cạnh tranh sòng phẳng với các tập đoàn nước ngoài, vẫn đứng trong nhóm dẫn đầu thế giới giữa hơn mười sáu triệu cơ sở lưu trú toàn cầu. Làn xanh ấy chưa bao giờ được xây chỉ bằng cơ sở vật chất. Nó được xây bằng những con người thấy mình thuộc về nơi này.

1. Vậy Nhân sự đã xây được làn xanh ấy ở bên trong chưa, một chuẩn mực rõ ràng cho cách chúng ta tuyển dụng, đón, đào tạo và chăm sóc người của mình, đúng như Vận hành đã có chuẩn cho khách?
2. Khi ta mời một ứng viên hay một nhân sự ly nước, mà chai vẫn đóng nắp chưa rót, ly chưa có lót, thì ta đang “mời”, hay chỉ đang đặt nước xuống bàn?

3. Và một người đến phỏng vấn, liệu họ có đủ thoải mái để tự mở chai nước, rót ra uống trước mặt ta không? Nếu chưa, ta đã kịp làm cho họ thấy mình được chào đón chưa?

3 · TỪ PHÒNG VẤN ĐẾN ĐỒNG HÀNH: CHỮ “CHIA” / From Interview to Partnership

Trước đây chúng ta chỉ phỏng vấn. Bây giờ Nhân sự phải đồng hành, và đồng hành bắt đầu bằng một chữ: **Chia**. Chia sẻ mục tiêu. Chia sẻ tầm nhìn. Chia sẻ khó khăn. Chia sẻ quyền lợi.

4. Sau buổi phỏng vấn, ta có thật sự chia sẻ mục tiêu, tầm nhìn, cả những khó khăn và quyền lợi một cách thẳng thắn không, hay câu chuyện chỉ dừng lại ở mức lương và ngày bắt đầu?

4 · NGÀY ĐẦU, VÀ HAI TUẦN ĐẦU / The First Day, The First Weeks

Hãy nhớ lại những mẫu giấy của Quỳnh, rồi hình dung ngày đầu tiên của một nhân sự mới tại EHG.

5. Trên bàn của người mới trong ngày nhận việc, đã có một món quà nhỏ được chuẩn bị riêng cho họ chưa: một tấm note, một cây bút, một cốc nước, một món nhỏ xinh hợp với chính con người ấy?

LỜI NHẮN ĐẶT CÙNG MÓN QUÀ NGÀY ĐẦU

Chúng tôi để ý đến bạn từ những điều nhỏ nhất, vì chúng tôi muốn đi một con đường thật dài cùng nhau.

Một đến hai tuần đầu là quãng khó nhất: chưa quen văn hóa, chưa quen môi trường, chưa quen đồng nghiệp, chưa quen khách. Đó chính là lúc một con người cần được quan tâm, đồng cảm và kết nối nhất.

6. Trong những ngày ấy, Nhân sự đã có một mẫu note gửi mỗi ngày như cách Quỳnh viết cho khách chưa? Ta đã hỏi hôm nay ăn có ngon không, có điều gì khó khăn không, mỗi ngày, chưa?

5 · “FORWARD” KHÔNG PHẢI LÀ XONG / A Handoff Is Not a Result

Có một thói quen cần gọi tên: ta forward một email, một hồ sơ, một nhân sự mới cho bộ phận, rồi coi thế là xong. Nhưng forward chỉ là một đường chuyền. Ta không hề biết bóng đã vào gôn hay đã ra ngoài.

Rồi ba ngày sau, người mới xin nghỉ. Nhiều người khác cũng ngỡ ngàng, không ai có câu trả lời. Ta lại đi vuốt đuôi, xử lý phần khó, đúng thứ mà chỉ cần nghĩ trước một bước ở lúc còn dễ là đã tránh được.

Việc dễ thì không làm, để đến lúc khó mới làm. Nghĩ trước một bước, ở đúng lúc còn dễ, đó mới là champion change.

7. Khi ta chuyển một nhân sự mới cho bộ phận, ta coi thế là xong, hay ta đi theo đến khi chắc chắn bóng đã vào gôn?
8. Đã bao nhiêu lần một người xin nghỉ sau vài ngày khiến cả nhà ngỡ ngàng? Điều gì ở bước đầu tiên đã bị bỏ qua, và ai đáng lẽ phải nghĩ trước điều đó?

6 · GIAO NGƯỜI, KHÔNG CHỈ GIAO VIỆC / Onboard the Person, Not Just the Job

Khi phục vụ khách, Quỳnh luôn tự hỏi “người này đến đây để tìm điều gì?” Khi đón một nhân sự mới, ta có hỏi một câu tương tự không?

9. Ta đã cân nhắc tính cách và trình độ của người mới để chọn đúng người đồng hành, đúng bộ phận, đúng khách sạn cho họ chưa, hay chỉ xếp họ vào chỗ đang thiếu?
10. Ta đã có KPI cho chính người được giao kèm cặp, đào tạo nhân sự mới chưa? Trong ngành, người giữ vai trò đồng hành ấy thường được gọi là **People Partner** (hay HR Business Partner); với riêng người mới, đó là một **Onboarding Buddy**, người bạn đồng hành hội nhập.

Đây là một trong những practice được giới hospitality đánh giá cao nhất, vì tỷ lệ nghỉ việc của người mới luôn cao nhất ở **30 đến 90 ngày đầu**, giai đoạn người ta chưa kịp thuộc về chỗ nào cả. Và điều hay nhất là KPI nên đặt **hai chiều**: phía buddy đo tỷ lệ giữ chân người mới qua mốc 30/60/90 ngày, thời gian để đạt chuẩn năng lực, và mức hài lòng của người mới về việc được kèm cặp; phía người mới đo việc đạt mốc năng lực đúng hạn, mức chủ động đặt câu hỏi và xin góp ý, và hoàn tất checklist hội nhập. Khi cả hai cùng được đo, quan hệ chuyển từ “thầy dạy, trò nghe” sang cùng đầu tư vào nhau.

11. Nhưng nếu chấm điểm quá gắt, buddy sẽ kèm cho xong chỉ tiêu và người mới sẽ giấu dốt. Vậy KPI này nên nghiêng về công nhận hay về trừ điểm, để giữ được thứ quý nhất là sự an toàn để dám hỏi điều mình chưa biết?

Bàn giao không phải là xong. Onboarding Buddy chính là cách chúng ta nhìn thấy quả bóng có thật sự vào lưới hay không, và là lời nhắc rằng ta onboard một con người, không phải onboard một công việc.

7 · MỘT CÁNH CỬA MỞ VÀO BÊN TRONG / A Door That Opens Inward

Ba vị khách Melbourne, trước khi ra sân bay, đã đi tìm Quỳnh chỉ để chào, hẹn lần sau đem cả gia đình, cả bạn trai đến giới thiệu. Người ta chỉ giới thiệu người thương với gia đình. Nếu ta chăm chính người của mình bằng đúng thứ nghề ấy, họ sẽ ở lại, sẽ lớn lên, và sẽ trao lại cho khách điều thật nhất mà không một quy trình nào ép được.

Hospitality, suy cho cùng, bắt đầu từ bên trong.

Chúng ta chỉ thật sự phục vụ khách hàng, khi Nhân sự thật sự phục vụ chính người của mình.

Đừng trao cho nhân viên một công việc. Hãy gieo cho họ một nơi để thuộc về.

1 người · 1 ngày · 1%

DO VAN DAN (Mr)

Chairman / CEO

M: (84) 903 260 987 · E: chairman@ehg.com.vn

ELEGANCE HOSPITALITY GROUP