

THÔNG CÁO BÁO CHÍ

XU HƯỚNG NHÂN TÀI VIỆT NAM – 10 NĂM NHÌN LẠI

Nếu phải dùng một từ để mô tả bức tranh thị trường lao động Việt Nam trong một thập kỷ qua thì có lẽ "biến động" là từ thích hợp nhất. Giai đoạn 2013 - 2023 được đánh dấu bởi hàng loạt các sự kiện quan trọng như đại dịch COVID-19, sự phát triển của trí tuệ nhân tạo ChatGPT, xung đột địa chính trị, sự nổi lên của “đồng tiền ảo” và thế hệ Gen Z.... Suốt 10 năm biến động ấy, Anphabe - với sứ mệnh đồng hành cùng sự phát triển của cộng đồng nhân sự Việt Nam, đã không ngừng nghiên cứu và thực hiện các khảo sát chuyên sâu với trung bình 60.000 người lao động mỗi năm, nhằm ghi lại mỗi bước chuyển của nhịp đập thị trường, từ đó xây dựng nên những báo cáo giá trị giúp doanh nghiệp và người lao động nắm bắt kịp thời những xu hướng mới nhất và dẫn đầu làn sóng thay đổi.

Tổng hợp kết quả của hơn 10 năm khảo sát, **Báo cáo Xu hướng nhân tài Việt Nam - 10 Năm Nhìn Lại** của Anphabe sẽ tái hiện một cách chi tiết “quá trình trưởng thành” mạnh mẽ của của thị trường lao động Việt Nam trong một thập kỷ đầy thách thức. Bên cạnh những thay đổi lớn "một đi không trở lại", thị trường vẫn tồn tại những điều "bất biến" đã và đang làm thay đổi cơ bản cách thức hoạt động kinh doanh và góp phần hình thành nhiều xu hướng nhân tài mới.

I. 6 “BẤT BIẾN” TRONG “VẠN BIẾN”

1. **Bất biến thứ 1: THU NHẬP, CÂN BẰNG và ỔN ĐỊNH** luôn là mối quan tâm hàng đầu của người đi làm

Khảo sát Nơi Làm Việc Tốt Nhất Việt Nam® của Anphabe trong 10 năm qua (từ năm 2014 – 2023) cho thấy: bất chấp những biến động của thị trường, **TOP 3 mục tiêu nghề nghiệp của người đi làm vẫn luôn là CÂN BẰNG; THU NHẬP và ỔN ĐỊNH**. Trong đó, THU NHẬP đã trở thành ưu tiên số 1 kể từ năm 2018 đến nay.

Tổng quan thị trường lao động từ năm 2014 đến 2023, có thể được chia thành 4 giai đoạn: *Giai đoạn bình ổn với mức cạnh tranh nhân tài vừa phải; Giai đoạn cạnh tranh nhân tài khốc liệt; Giai đoạn COVID-19 và Giai đoạn Hậu COVID-19*. Trong mỗi giai đoạn, các mục tiêu nghề nghiệp được người đi làm quan tâm có sự thay đổi nhất định, phản ánh nhu cầu theo từng hoàn cảnh, tuy nhiên THU NHẬP luôn là yếu tố được ưu tiên hàng đầu.

Mặt khác, **vẫn luôn tồn tại sự chênh lệch giữa mức thu nhập thực tế và kỳ vọng thu nhập của người lao động**. Trong năm 2021 dù khó khăn do dịch bệnh COVID-19, vẫn có khoảng **34%** nguồn nhân lực được tăng lương, con số này đến nay đã tăng lên đạt khoảng **50%** (năm 2023). Khảo sát của Anphabe với những người được tăng lương trong 3 năm này cho thấy mức tăng lương thực tế của họ dao động từ **8 – 9%**, thấp hơn so với trung bình mức tăng mà họ kỳ vọng (**9.7 -12.4%**)

Vào giai đoạn khó khăn khi mà "layoff" trở thành từ khóa quen thuộc, **xu hướng tương tự cũng diễn ra khi xét đến sự sẵn lòng giảm lương để giữ việc làm**. Mặc dù người lao động mong muốn tăng lương ở mức **10-12%**, nhưng khi đối mặt với nguy cơ mất việc, họ chỉ sẵn lòng chấp nhận giảm lương từ **5-6%**. Điều này không chỉ phản ánh thực trạng khó khăn trong việc cân bằng giữa thu nhập và việc làm, mà còn cho thấy **Thu Nhập** vẫn luôn là nhu cầu cơ bản của con người ngay cả khi phải đối mặt với những thách thức khách quan của thị trường.

2. Bất biến thứ 2: Nơi làm việc lý tưởng là nơi làm việc TOÀN DIỆN

Khảo sát của Anphabe với trung bình 60.000 người lao động mỗi năm, dựa trên **khung 6 yếu tố môi trường làm việc lý tưởng** bao gồm *Tưởng thưởng, Cơ hội phát triển, Văn hóa môi trường, Lãnh đạo quản lý, Chất lượng công việc – cuộc sống, Danh tiếng công ty* cho thấy: mặc dù có sự thay đổi về tỉ lệ ưu tiên giữa các yếu tố, song **cả 6 yếu tố này vẫn luôn giữ vững vị thế quan trọng trong suốt thập kỷ qua**, phản ánh nhu cầu bất biến của người đi làm ngày nay về một môi trường làm việc toàn diện, đáp ứng đầy đủ các khía cạnh của một nơi làm việc lý tưởng.

Cụ thể, mặc dù mức độ ưu tiên đối với **Tưởng thưởng** (34%) ngày nay có phần giảm so với thời điểm năm 2018 nhưng đây vẫn là yếu tố được người đi làm quan tâm nhiều nhất. Mức giảm này mặt khác đòi hỏi sự dịch chuyển đáng chú ý hướng tới việc cải thiện **Chất lượng công việc & Cuộc sống** và **Văn hóa & Môi trường công ty**. Đây là 2 yếu tố mà doanh nghiệp sẽ cần phải đầu tư nhiều vào năm nay nếu có dự định cắt giảm tưởng thưởng của nhân viên.

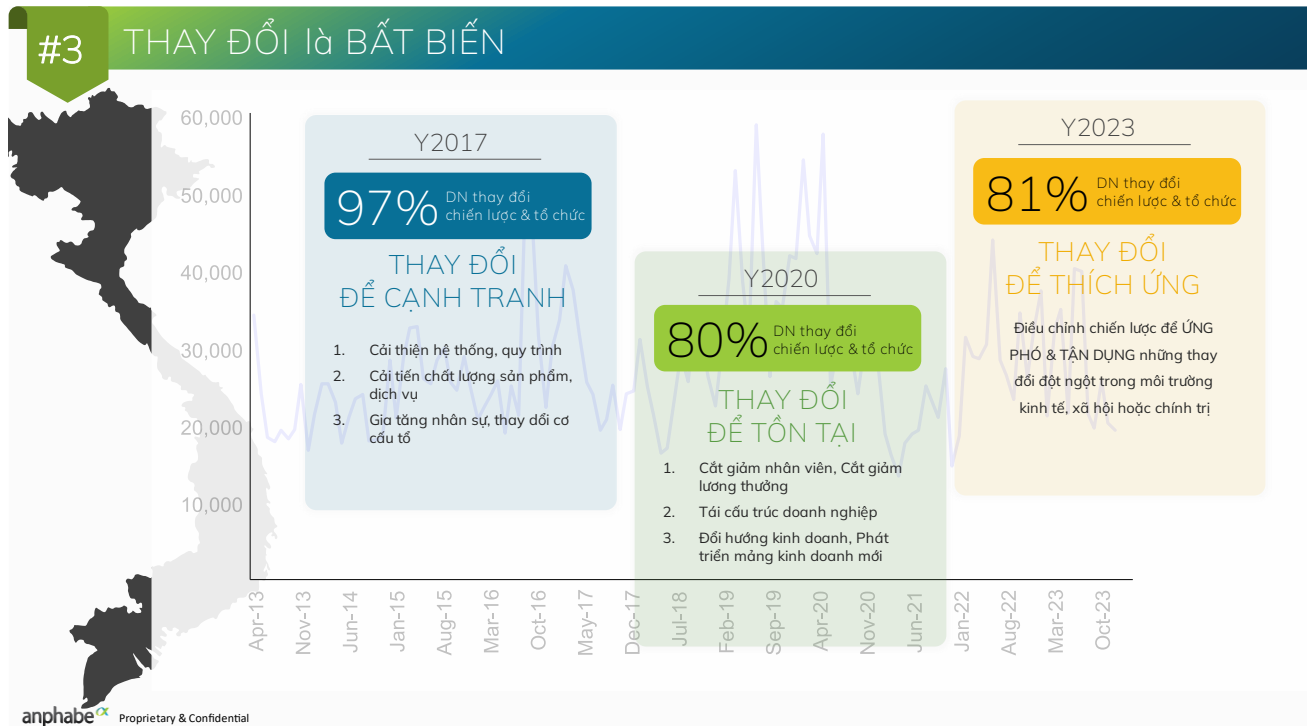


Cụ thể hơn, khi phân tích 6 yếu tố này thành 40 tiêu chí xác định môi trường làm việc lý tưởng, Khảo sát của Anphabe ghi nhận ngoài các tiêu chí liên tục xuất hiện trong 10 năm qua, có một số tiêu chí mới xuất hiện trong vòng 2 - 3 năm gần đây, đặc biệt trong nhóm yếu tố **Danh tiếng công ty** với các tiêu chí như “*Hướng về khách hàng & lấy khách hàng làm trọng tâm*”, “*Quy mô và tiềm lực tài chính lớn*”, “*Minh bạch và tuân thủ pháp luật*”, cho thấy sự thay đổi trong kỳ vọng và định hình mới về những yếu tố quyết định lựa chọn nơi làm việc của người đi làm. Ngày nay, không chỉ các lãnh đạo doanh nghiệp mà cả người lao động cũng đặt trọng tâm vào việc xây dựng và làm việc tại những doanh nghiệp có triển vọng bền vững.

Văn hóa công ty cũng phản ánh sự chuyển dịch từ môi trường “*thân thiện & cởi mở*” sang môi trường mà “*Tin cậy & minh bạch*” được đặt lên hàng đầu. Cùng với đó là các tiêu chí về **Chất lượng công việc & cuộc sống** như “*Môi trường làm việc an toàn*” và “*Công việc linh hoạt*” cũng ngày càng được quan tâm. Trong khi đó, đối với **Lãnh đạo & Quản lý** không chỉ cần năng lực và tầm nhìn mà còn phải có “*Quy trình làm việc, liên kết phòng ban hiệu quả*”.

3. Bất biến thứ 3: THAY ĐỔI là BẤT BIẾN

Trong một thập kỷ qua, sự THAY ĐỔI không chỉ diễn ra liên tục mà còn ảnh hưởng mạnh mẽ đến cách thức hoạt động của các doanh nghiệp. Anphabe đã phân tích và ghi nhận ba chu kỳ thay đổi quan trọng tại Việt Nam, diễn ra vào các năm 2017, 2020 và 2023, với những đặc điểm riêng biệt ở mỗi giai đoạn.



- **Năm 2017 - Thay đổi để cạnh tranh:** Với 97% doanh nghiệp thực hiện cải thiện hệ thống, quy trình, nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ, cũng như gia tăng nhân sự và thay đổi cơ cấu tổ chức để thích nghi với cuộc cách mạng công nghiệp 4.0.
- **Năm 2020 – Thay đổi để tồn tại:** Với 80% doanh nghiệp buộc phải cắt giảm nhân viên và lương thưởng, tái cấu trúc doanh nghiệp, và chuyển hướng/phát triển hướng kinh doanh để duy trì hoạt động kinh doanh trong giai đoạn COVID-19.
- **Năm 2023 – Thay đổi để thích ứng:** Với 81% doanh nghiệp một lần nữa điều chỉnh chiến lược để ứng phó & tận dụng những thay đổi đột ngột trong môi trường kinh tế, xã hội hoặc chính trị.

4. Bất biến thứ 4: KHỦNG HOÀNG NIỀM TIN kéo dài

Với quá nhiều sự thay đổi và không chắc chắn trong cách quản lý và chiến lược và tương lai của doanh nghiệp khiến cho người đi làm cảm thấy hoang mang, mơ hồ, tạo nên một môi trường làm việc căng thẳng, nơi mà niềm tin và mức độ gắn kết của nhân viên đang dần mất đi. Theo Khảo sát của Anphabe, **chỉ số Niềm tin và Gắn kết** của nhân viên trong năm 2023 ghi nhận mức sụt giảm nghiêm trọng, thậm chí thấp hơn cả giai đoạn COVID-19.

Khảo sát ý kiến của người lao động Việt Nam đối với nhận định “*Tôi tin vào tầm nhìn và chiến lược của công ty*” trong gần 10 năm qua cho thấy một thực tế đáng báo động: Từ mức độ **65%** trong năm 2016, Chỉ số Niềm Tin của người đi làm trong chu kỳ thay đổi chứng kiến một đà giảm sút nghiêm trọng, chạm đáy **49%** trong năm 2021, đến nay mặc dù đã có sự điều chỉnh nhưng vẫn chưa thể khôi phục lại mức ban đầu. Điều này phản ánh rằng, mặc dù các công ty không ngừng nỗ lực để thích ứng

với sự thay đổi, nhưng khả năng quản trị và ứng phó với sự biến động vẫn còn hạn chế, gây áp lực không chỉ cho lãnh đạo mà còn cho toàn bộ nhân viên trong tổ chức.

Mặt khác, tương ứng với các chu kỳ thay đổi, **niềm tin của nhân viên vào năng lực ứng phó của tổ chức cũng suy giảm** qua các năm, từ **61%** (năm 2017) xuống còn khoảng **56%** (năm 2023), phản ánh tầm quan trọng và cần thiết của việc xây dựng "sức mạnh của niềm tin", nâng cao năng lực “Kiên Hoạt” cho tổ chức.

5. **Bất biến thứ 5: Căng thẳng trường kỳ giữa các thế hệ.**

Khảo sát của Anphabe vào năm 2015 ghi nhận một thực tế có đến **85%** các tổ chức thừa nhận có hội chứng “Chia rẽ thế hệ” trong môi trường làm việc, chủ yếu giữa thế hệ Baby-boomers và Gen X đối với Gen Y. Tuy nhiên, vào năm 2023, dường như sự căng thẳng này đã chuyển hướng, không còn là cuộc đụng độ giữa Gen Y và các thế hệ trước, mà là sự “chung tay” giữa Gen X và Gen Y trong việc đối đầu với những thách thức do Gen Z đặt ra.

Khi mỗi thế hệ được định hình bởi những sự kiện và trải nghiệm đặc trưng trong quá trình phát triển, những thay đổi nhanh chóng trong thập kỷ qua đã làm tăng sự khác biệt giữa các thế hệ, khiến Gen Z trở nên biệt lập hơn trong quan điểm, phong cách làm việc, thái độ, giao tiếp và cách tiếp cận công nghệ. Dự báo rằng thế hệ Alpha tiếp theo sẽ còn có những đặc trưng rõ rệt hơn nữa. Điều này khẳng định căng thẳng giữa các thế hệ là một thực tế không thể tránh khỏi trên hành trình phát triển của mỗi tổ chức.

Vấn đề căng thẳng này, mặc dù mang lại không ít thử thách, nhưng cũng mở ra cơ hội để các tổ chức nuôi dưỡng "hạnh phúc đa thế hệ", và thúc đẩy văn hóa làm việc DEI (Diversity, Equity, Inclusion) - Đa dạng, Bình đẳng và Hòa nhập, tạo điều kiện cho tất cả các thế hệ đều cảm thấy được trân trọng và đóng góp vào thành công chung của tổ chức.

6. **Bất biến thứ 6: Cạnh tranh nhân tài chưa bao giờ ngưng.**

Cạnh tranh nhân tài chưa bao giờ ngưng lại, thậm chí còn ngày càng mạnh mẽ hơn. Không chỉ bản thân ứng viên trở nên cởi mở hơn và có nhiều phương thức hơn để tiếp cận các môi trường làm việc, mà các công ty trên thị trường cũng đang đẩy mạnh Thương hiệu nhà tuyển dụng hơn để thu hút ứng viên từ các ngành khác. Điều này dẫn đến sự chú ý của họ vào doanh nghiệp rất dễ bị phân tán và chia nhỏ qua nhiều kênh.

Tổng kết lại, trung bình một doanh nghiệp ở Việt Nam có thể mất đi tới **96%** nhân tài tại giai đoạn khát khao, trong khi con số này đối với 10 thương hiệu nhà tuyển dụng hấp dẫn nhất chỉ là **85%**. Sự cạnh tranh trở nên khốc liệt hơn trong từng ngành, với **IT, FMCG**, và **Dịch vụ** được xem là những ngành có mức quan tâm và ứng tuyển cao hơn.

Thực tế, không phải nhân viên đi làm và nghỉ việc mới là “thất thoát”, mà “thất thoát nhân tài” đã diễn ra liên tục ngay từ trước khi họ gia nhập doanh nghiệp qua 5 giai đoạn thu hút nhân tài. Nên là dù muốn hay không, doanh nghiệp cũng cần đầu tư đẩy mạnh thương hiệu nhà tuyển dụng một cách bài bản, đa dạng với nhiều chất liệu hấp dẫn, sáng tạo để thu hút ứng viên.

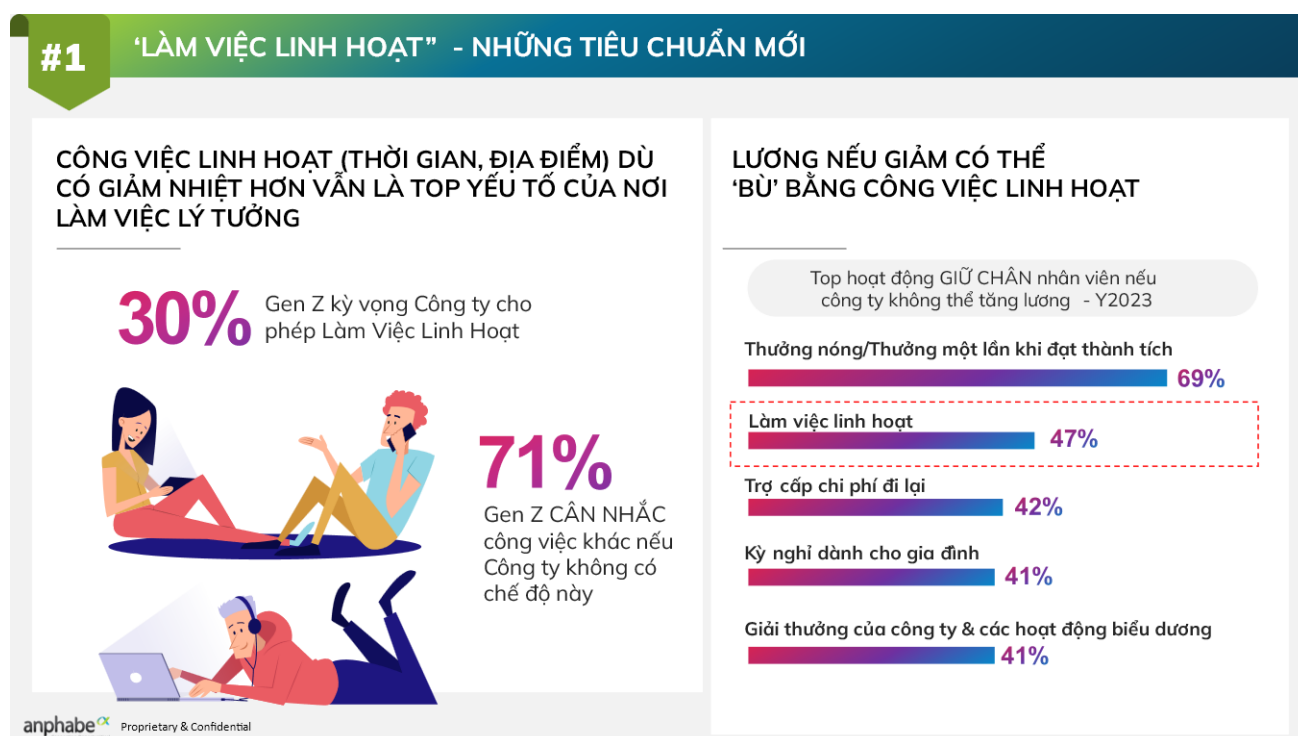
II. **6 DỊCH CHUYỂN MỘT ĐI KHÔNG TRỞ LẠI**

1. **“Làm việc linh hoạt” – Những tiêu chuẩn mới:**

"Làm việc linh hoạt" không còn đơn thuần là một lựa chọn, mà đã trở thành tiêu chuẩn mới. Mặc dù xu hướng này có phần "hạ nhiệt" sau đại dịch, nhưng sự mong đợi về một môi trường làm việc linh

hoạt vẫn được đặt lên hàng đầu, đặc biệt là đối với Gen Z - với **khoảng 30% Gen Z kỳ vọng Công ty cho phép Làm Việc Linh Hoạt** và **71% Gen Z sẽ cân nhắc công việc khác nếu công ty không có chế độ này**.

Mặt khác, trong bối cảnh nguồn lực doanh nghiệp hạn chế, Khảo sát của Anphabe cũng hỏi người đi làm “*Nếu công ty chưa thể tăng lương năm nay, các hoạt động & phúc lợi nào có thể giúp nhân viên vẫn tiếp tục gắn bó với công ty?*” – Kết quả cho thấy, “**Làm việc linh hoạt**” (47%) xếp thứ 2 trong số các chính sách mà người đi làm có thể cân nhắc, sau “**Thưởng nóng/Thưởng một lần khi đạt thành tích**” (69%).



2. Tụy thích ổn định nhưng có tới 57% nguồn nhân lực tham gia làm việc tự do

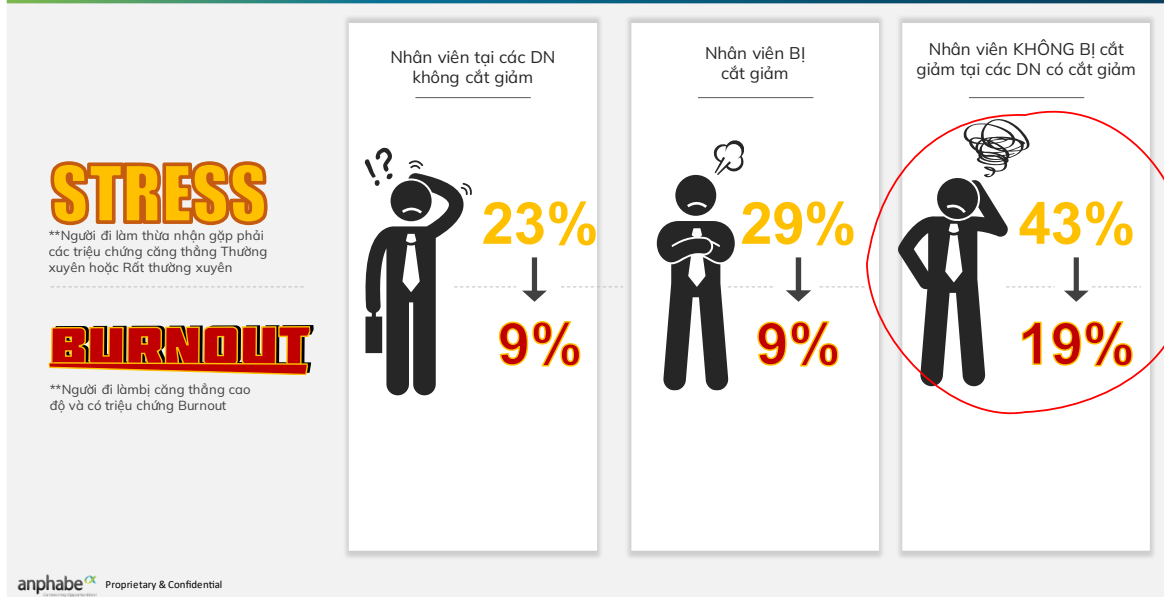
Khảo sát của Anphabe vào năm 2020 đã ghi nhận một tỷ lệ đáng kể nguồn nhân lực tham gia vào nền kinh tế Gig (nền kinh tế tự do). Đến năm 2021, mặc dù người đi làm ưu tiên sự ổn định nhưng con số này vẫn tiếp tục gia tăng, đặc biệt ở **tỷ lệ lao động tự do bán thời gian đã tăng từ 39% (năm 2020) lên 44% (năm 2021)**, lao động tự do toàn thời gian có giảm nhưng không đáng kể. Tổng cộng, đã có **khoảng 57% nguồn nhân lực trí thức tại Việt Nam tham gia vào nền kinh tế Gig**, cho thấy một sự chuyển dịch lớn trong quan niệm của người lao động về sự ổn định trong công việc.

Cái gọi là "ổn định" giờ đây không còn chỉ là gắn bó lâu dài với một nơi làm việc mà là khả năng duy trì sự vững vàng và thích nghi với biến động, thông qua việc tham gia vào nhiều loại công việc và hoạt động tạo giá trị khác nhau và có nhiều nguồn thu nhập đa dạng.

3. An sinh nhân viên trở thành trọng trách doanh nghiệp

Hệ lụy khi cơn bão sa thải quét qua, cùng quá nhiều những thay đổi và không chắc chắn trong tổ chức khiến người đi làm cảm thấy hoang mang, áp lực.

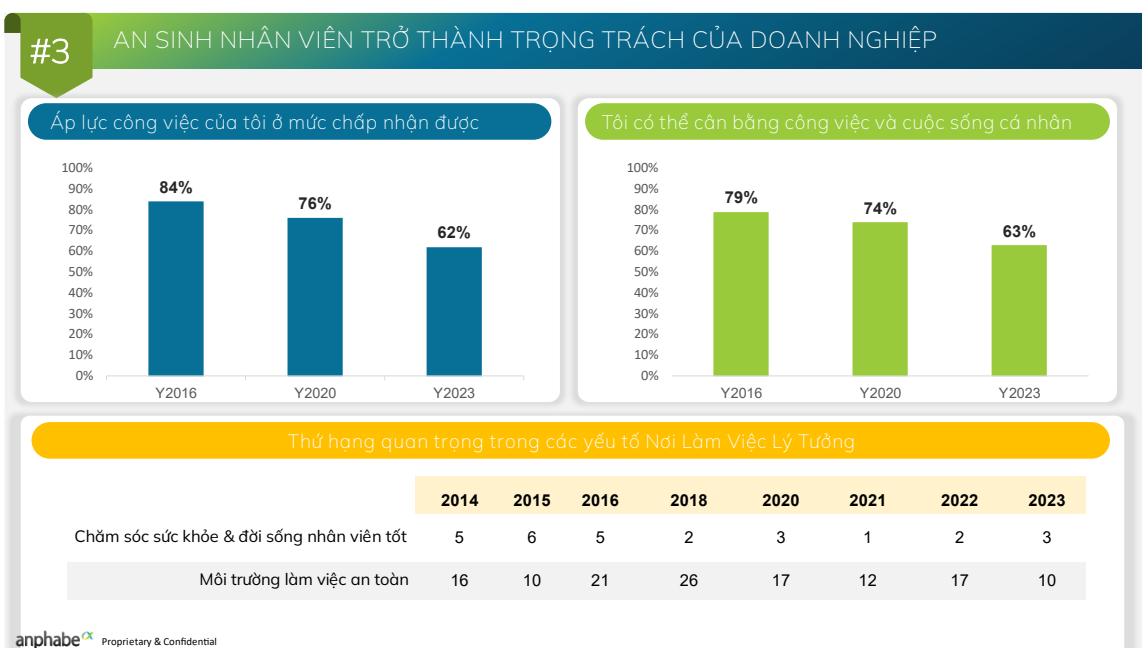
VÀ NGHIÊM TRỌNG HƠN VỚI NHÓM NHÂN VIÊN “CẦN KHÁNG STRESS”



Đáng lưu ý, tỷ lệ nhân viên bị STRESS trong nhóm bị cắt giảm là khoảng 29%, cao hơn so với tỷ lệ 23% ở nhóm nhân viên tại doanh nghiệp không cắt giảm nhân sự, nhưng vẫn thấp hơn đáng kể so với con số 43% ở nhóm 'Sống sót' sau cắt giảm. Điều này cho thấy người bị cắt giảm có thể trải qua giai đoạn khó khăn và hụt hẫng, nhưng áp lực lớn hơn vẫn đang đè nặng lên vai những người được doanh nghiệp giữ lại.

Tuy nhiên, một vấn đề nổi cộm trong thời gian gần đây là **tình trạng BURN-OUT gia tăng đáng báo động trong năm 2023**. Khác với STRESS, BURN-OUT là một trạng thái nghiêm trọng và nguy hiểm hơn, dễ khiến người lao động rơi vào trạng thái kiệt sức, trống rỗng và không còn động lực để cố gắng. Những người bị BURN-OUT có rủi ro gặp các vấn đề về HIỆU SUẤT cao hơn gấp 10 lần so với những người chỉ bị STRESS mà chưa chuyển sang trạng thái BURN-OUT.

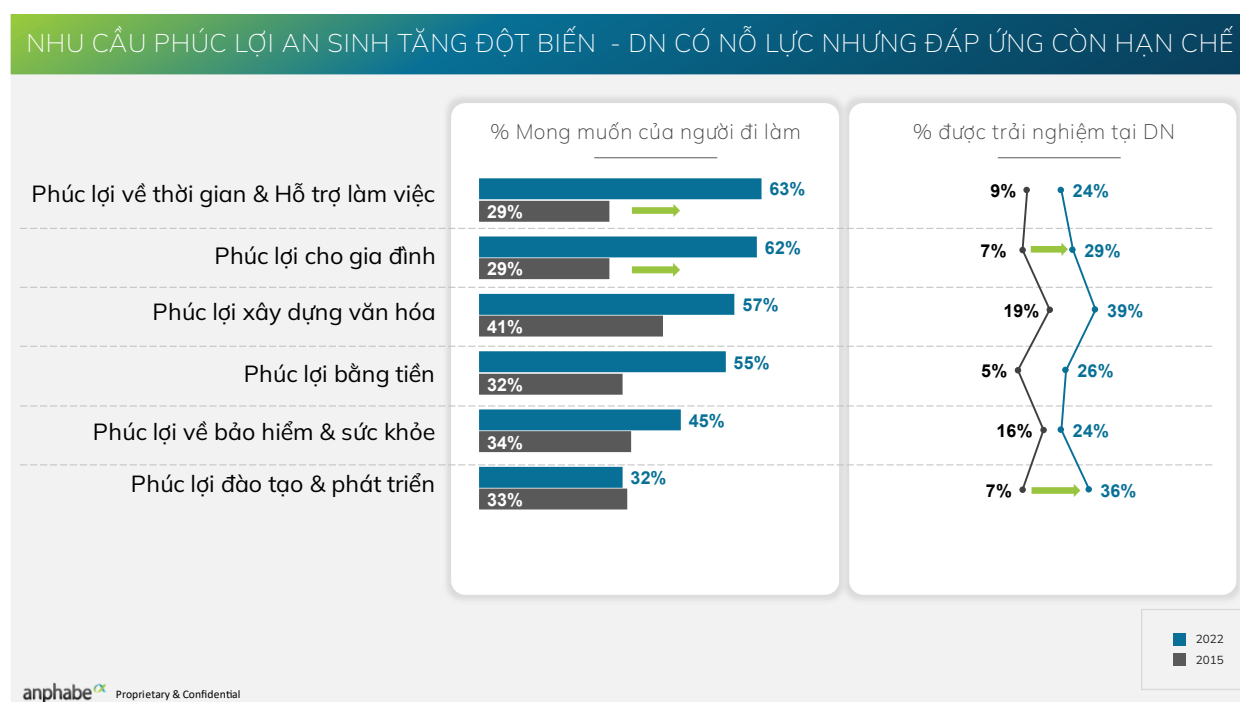
Khảo sát của Anphabe trong năm 2023 đã chỉ ra, **trung bình cứ 10 người đi làm bị STRESS thường xuyên thì có 4 người đã chuyển sang trạng thái BURN OUT**. Trong đó, nhóm 'Sống sót' sau cắt giảm cũng là nhóm có tỷ lệ chuyển sang BURN-OUT cao nhất (19%).



Tình trạng này phản ánh qua sự gia tăng áp lực công việc mà người lao động gặp phải và khả năng cân bằng giữa công việc và cuộc sống ngày càng trở nên khó khăn hơn. Cụ thể, Khảo sát ý kiến của người đi làm của Anphabe đối với các nhận định về áp lực công việc trong năm 2023 cho thấy:

- **62%** người đi làm đồng ý với nhận định “Áp lực công việc của tôi ở mức chấp nhận được” (giảm đáng kể so với mức 84% của năm 2016)
- **63%** người đi làm tự tin rằng “Tôi có thể cân bằng công việc và cuộc sống cá nhân” (giảm nhiều so với con số 79% ghi nhận được vào năm 2016)

Trong bối cảnh đó, An Sinh cho nhân viên trở thành trọng trách của doanh nghiệp. Khảo sát của Anphabe từ 2014 – 2023 cũng cho thấy, các yếu tố như “**Chăm sóc sức khỏe & đời sống nhân viên tốt**” và “**Môi trường làm việc an toàn**” cũng ngày càng thăng hạng, hiện được xếp vào **Top 3** và **Top 10** trong Top 15 tiêu chí về nơi làm việc lý tưởng do người đi làm bình chọn.



Trong **6 nhu cầu phúc lợi** cho người lao động (bao gồm *Phúc lợi về thời gian & Hỗ trợ làm việc*; *Phúc lợi cho gia đình*; *Phúc lợi xây dựng văn hóa*; *Phúc lợi bằng tiền*; *Phúc lợi về bảo hiểm & sức khỏe*; *Phúc lợi đào tạo & phát triển*), Khảo sát kỳ vọng của người đi làm từ năm 2015 đến 2022 cho thấy một sự gia tăng đáng kể các **Phúc lợi liên quan đến gia đình (62%)** và **Phúc lợi về thời gian & Hỗ trợ làm việc (63%)**.

Mặc dù doanh nghiệp đã có nhiều nỗ lực, số lượng nhân viên được hưởng các phúc lợi này vẫn ít hơn nhiều so với kỳ vọng, và phần lớn vẫn chưa hài lòng với các lợi ích mà công ty đang cung cấp. Cụ thể, trong khi **63%** người kỳ vọng các chương trình **Phúc lợi về thời gian & Hỗ trợ làm việc**, chỉ có **24%** trong số đó là được trải nghiệm thực tế tại doanh nghiệp, cho thấy một khoảng cách khá lớn giữa những gì nhân viên mong muốn và những phúc lợi mà công ty đang cung cấp. Hầu hết doanh nghiệp Việt Nam đến nay đều đang tập trung vào các **Phúc lợi đào tạo & phát triển** hơn là **Phúc lợi về thời gian & Hỗ trợ làm việc**.

4. **Mối quan hệ phức tạp giữa ‘Chàng nhân tài’ và ‘Nàng công ty’ – Thế bất cân giữa Người đi làm và Nhà tuyển dụng:**

Trong những năm gần đây, quan hệ giữa người đi làm và nhà tuyển dụng đã trải qua những thăng trầm đáng kể, biến động theo từng giai đoạn, phản ánh những biến đổi lớn trong thị trường lao động và xã hội:

- Từ năm 2016 đến 2018, cuộc đua giành nhân tài trở nên quyết liệt, với các công ty đều muốn có được những ứng viên xuất sắc nhất. Điều này dẫn đến một cuộc "chiến lạm phát" trong lĩnh vực nhân sự (lạm phát về lương & lạm phát về chức vụ), khi mà mức lương và chức vụ được thỏa thuận không ngừng để thu hút và giữ chân nhân tài.
- Đến năm 2020, do tác động của đại dịch COVID-19 mà nhiều doanh nghiệp buộc phải từ bỏ chiến lược đắt giá của mình và thực hiện cắt giảm nhân sự quy mô lớn để duy trì sự tồn tại. Tiếp theo vào năm 2021, 'Làn sóng nghỉ việc hàng loạt' (The Great Resignation) đã khiến các công ty chạy đua với việc giữ chân nhân tài, khi họ nhận ra rằng việc giữ chân nhân viên không chỉ dựa vào lương thưởng mà còn cần có các yếu tố khác như sự gắn kết và hạnh phúc tại nơi làm việc.
- Năm 2022 và 2023 chứng kiến 'Làn sóng sa thải hàng loạt' (Great Layoff) và 'Cuộc hối tiếc lớn' (The Great Regret) thể hiện sự biến động và không chắc chắn trong mối quan hệ làm việc, khi nhiều người lao động bị sa thải, hoặc tự rời đi nhưng sau đó lại hối hận và muốn quay trở lại với công ty cũ.

Vậy vấn đề của năm 2024 là gì? - Đến năm 2024, khái niệm 'Nghỉ việc thầm lặng' (Quiet Quitting) đã trở thành một vấn đề đáng quan tâm, nói lên tình trạng nhân viên vẫn tiếp tục làm việc nhưng không còn tập trung toàn tâm toàn ý hay đóng góp một cách tích cực cho công ty, thể hiện sự rời bỏ thầm lặng và một tâm thế không còn muốn phấn đấu hoặc gắn bó lâu dài.

Câu chuyện về mối quan hệ giữa người lao động và nhà tuyển dụng thường phản ánh một bức tranh lớn về thực trạng thị trường lao động và văn hóa doanh nghiệp. Sự bất cân xứng này yêu cầu doanh nghiệp phải không ngừng thích ứng và tìm kiếm cách tiếp cận mới để thu hút và giữ chân nhân tài, đồng thời xây dựng một môi trường làm việc hỗ trợ sự phát triển lâu dài và hạnh phúc cho nhân viên.

5. Năm 2024: SỰ TRỞ LẠI của ZOMBIE CÔNG SỞ.

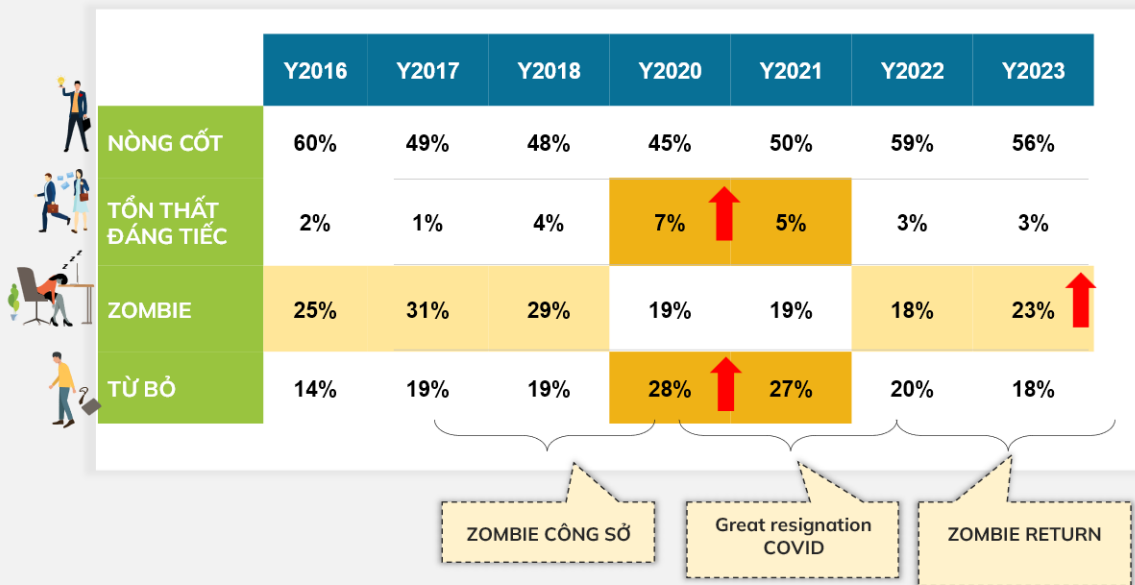
Hằng năm, bên cạnh khảo sát 50+ ngàn người đi làm thì Anphabe cũng khảo sát nội bộ cho hơn 100 công ty tại Việt Nam (Anphabe gọi là khảo sát Người đi làm Hạnh Phúc). Mô hình chính của khảo sát này chính là đo lường dựa trên mức độ nỗ lực (Anphabe chia thang đo nguồn nhân lực từ Low effort đến High effort). Ngoài ra, khảo sát còn đo lường độ độ trung thành của người đi làm dựa trên mong muốn gắn bó với công ty hay là sẽ có ý định nghỉ việc (intention to leave hoặc intention to stay). Theo đó, nguồn nhân lực ra thành 4 nhóm nhân viên:

- **Nhóm Core team – Nòng cốt:** những người vừa nỗ lực & trung thành mà doanh nghiệp nào cũng mong muốn có được.
- **Nhóm Regret loss –Thất thoát đáng tiếc:** những người rất yêu công ty và rất nỗ lực cho đến ngày họ ra đi.
- **Nhóm Quitter – Từ bỏ:** những người vừa thiếu nỗ lực, vừa có ý định rời đi
- **Nhóm Zombie:** những người nỗ lực thấp nhưng không có ý định rời đi, làm việc vật vờ như những "xác sống" công sở, đây là một trong những nỗi đau mà người nhân sự đau đầu.

"Zombie công sở" là thuật ngữ mà Anphabe đưa ra nhằm mô tả nhóm người lao động: đi làm nhưng không nỗ lực làm; không có ý định nghỉ việc dù ít gắn kết; hạ gục đồng nghiệp bằng thái độ và hành vi tiêu cực.

#5

SỰ TRỞ LẠI CỦA ZOMBIE CÔNG SỞ



anphabe Proprietary & Confidential

Khảo sát của Anphabe dựa trên mô hình phân bổ nguồn nhân lực từ năm 2016 - 2023 cho thấy sự thay đổi trong tỷ lệ giữa các nhóm nhân lực qua các năm, với sự giảm dần của *nhóm Nồng cốt* và sự gia tăng của nhóm *Tổn thất đáng tiếc* và nhóm *Từ bỏ* (do làn sóng nghỉ việc và sa thải hàng loạt dưới tác động của dịch COVID-19). Sau đó, đến năm 2023 xuất hiện hiện tượng “Zombie trở lại” do một số nhân sự có vẻ đã quay trở lại làm việc, nhưng không còn nỗ lực và gắn bó như trước.

Bước sang năm 2024, dự kiến sẽ đánh dấu sự trở lại mạnh mẽ của “*zombie công sở*”, khi có đến 88% nguồn nhân lực bày tỏ ý định ở lại với doanh nghiệp, cao hơn nhiều so với con số 67% vào thời điểm ‘*Zombie trỗi dậy*’ năm 2017.

THỰC TẾ LÀ

45%

Nhân lực Việt Nam KHÔNG gắn kết

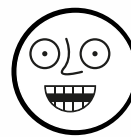
% có Nỗ Lực Tự Nguyên

5%
RẤT KHÔNG GẮN KẾT

11%

40%
THỜ Ơ

53%

33%
GẮN KẾT

92%

23%
RẤT GẮN KẾT

98%

1.7
lần

Nhiều nhân sự đang làm việc DƯỚI KHẢ NĂNG

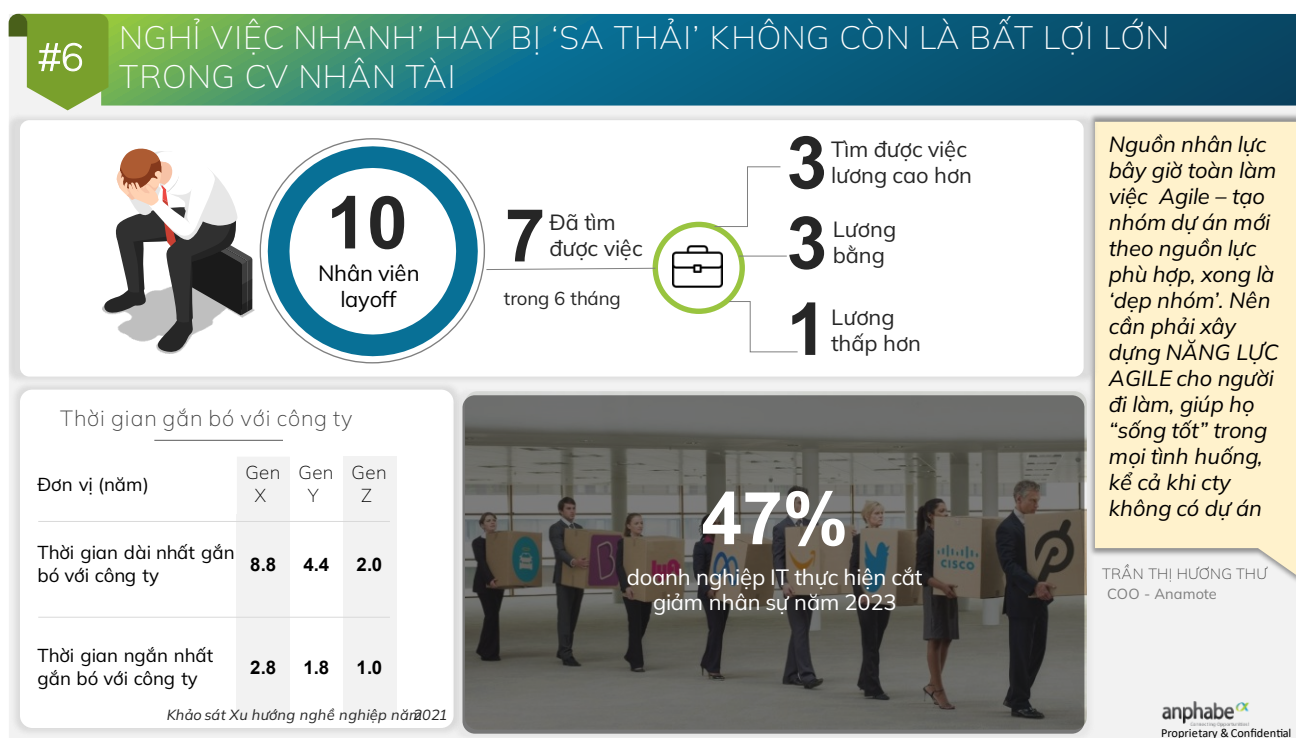


anphabe Proprietary & Confidential

Mặt khác, trên thực tế có đến **45% nhân lực Việt Nam thể hiện sự “rất không gắn kết” hoặc “thờ ơ” với doanh nghiệp**, tương ứng mức độ tự nguyện đóng góp của họ chỉ khoảng 11% và 53%, thấp hơn nhiều so với nhóm nhân viên Gắn kết cao. Điều này cho thấy gần một nửa nguồn nhân lực đang làm việc dưới khả năng của mình, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tái gắn kết và phục hồi động lực làm việc cho “zombie công sở” - nhiệm vụ lớn nhất trong quản trị nhân sự mà doanh nghiệp cần quan tâm.

6. “Nghỉ việc nhanh” hay “bị sa thải” không còn là bất lợi lớn trong CV nhân tài

Tình trạng "nghỉ việc nhanh" hay "bị sa thải" giờ đây không còn là điểm trừ lớn trong hồ sơ xin việc của nhân tài. Đây là một diễn biến thú vị, cho thấy thị trường lao động đang trở nên linh hoạt và cởi mở hơn. Khảo sát của Anphabe vào nửa đầu năm 2023 cho thấy, **cứ mỗi 10 người bị cắt giảm đã có 7 người tìm được công việc mới**. Trong số 7 người này, **chỉ có 1 người chấp nhận lương thấp hơn, 3 người giữ nguyên mức lương và 3 người thậm chí tìm được việc với mức lương mới cao hơn**. Điều này cho thấy rằng việc bị sa thải đôi khi cũng là cơ hội để nhiều người có bước tiến tốt hơn trong sự nghiệp.



Đối với thế hệ lao động mới, đặc biệt là Gen Z, thời gian gắn bó ngắn hạn với công ty (chỉ từ **1-2 năm**) đã trở thành một chuẩn mực mới của thế hệ này, thay vì dấu hiệu của sự không ổn định như quan điểm trước đây. Điều này yêu cầu một sự điều chỉnh trong cách mà nhà tuyển dụng đánh giá các ứng viên cũng như cách họ xây dựng môi trường làm việc và phát triển nhân sự của mình.

Bên cạnh đó, trong bối cảnh các doanh nghiệp cắt giảm hàng loạt, **năng lực làm việc Agile** (làm việc theo từng nhóm dự án với nguồn lực phù hợp) đang trở thành xu hướng, đặc biệt trong ngành IT. Cách tiếp cận này cho phép tổ chức và nhóm dự án phản ứng nhanh với sự thay đổi, đồng thời nhấn mạnh sự cần thiết phải xây dựng năng lực Agile cho người lao động, giúp họ có thể linh hoạt tham gia vào nhiều dự án, dù có thể không phải tại công ty hiện tại. Như vậy, khi nhà quản lý nhân sự phải đối mặt với các quyết định layoff hay tái cấu trúc, họ có thể yên tâm rằng nhân viên đã được trang bị đủ kỹ năng để tự tin tiếp tục con đường sự nghiệp của mình ở nơi khác.

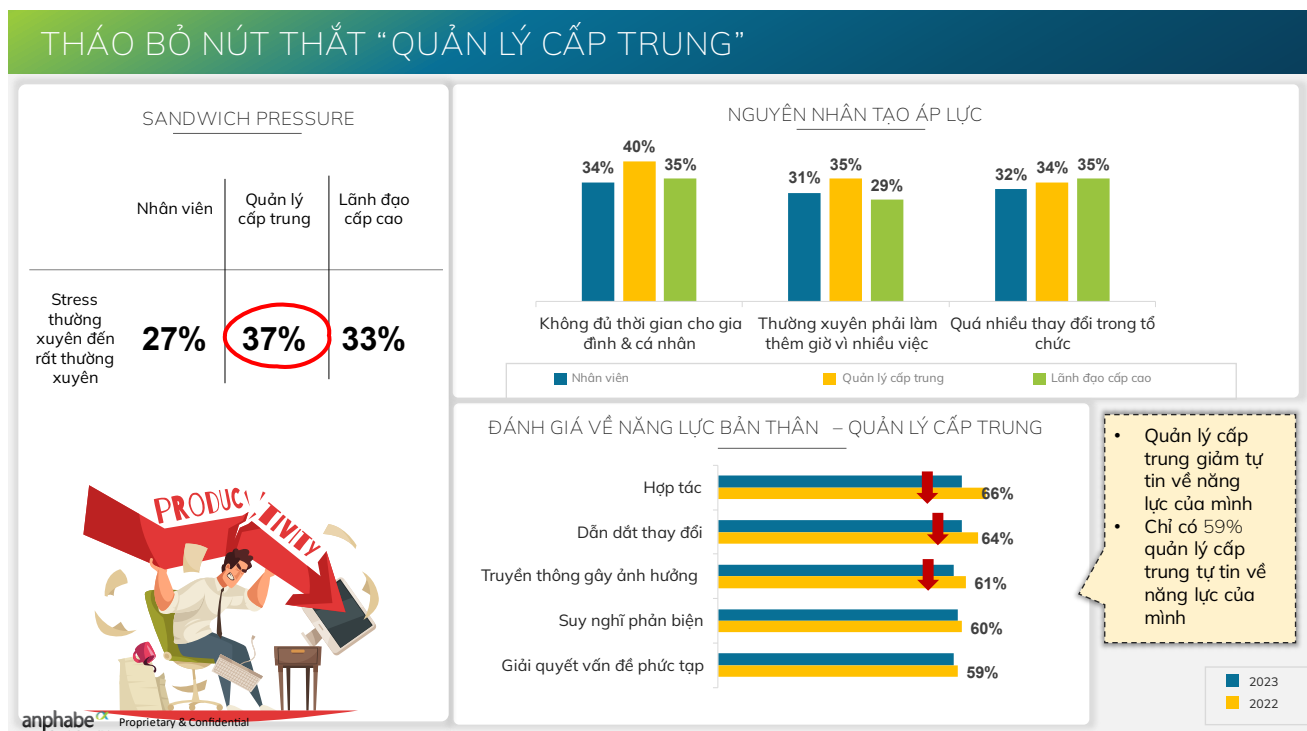
III. 6 NGHỊCH LÝ MÀ CEO & HR PHẢI ĐƯƠNG ĐẦU:

Trong thế giới lao động hiện đại, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và HR phải đối mặt với rất nhiều thách thức nghịch lý trong quản trị nhân sự. Cụm từ **BANI**, được đưa ra bởi nhà nhân chủng học người Mỹ - Jamais Cascio, là một khái niệm mới thay thế VUCA để mô tả môi trường kinh doanh hiện nay, với những thay đổi và bất ổn được gia tăng. BANI đại diện cho Brittle (mong manh), Anxious (lo sợ), Non-linear (phi tuyến tính), và Incomprehensible (khó hiểu) - mô tả một thế giới nơi mà sự thay đổi diễn ra liên tục và không thể lường trước và đầy rẫy những thách thức không thể giải thích được.

Trong ngữ cảnh này, các CEO và HR phải giải quyết 6 nghịch lý chính:

- GIA TĂNG hiệu suất nhưng CẮT GIẢM chi phí
- Nhân viên muốn PHÁT TRIỂN nhưng cần CÂN BẰNG CÔNG VIỆC – CUỘC SỐNG
- Phải nâng tầm NĂNG LỰC tổ chức nhưng người đi làm THIẾU CHỦ ĐỘNG học tập
- Nhân tài MUỐN GIỮ THÌ ĐI và nhân viên GẮN BÓ thì không có nhiều CƠ HỘI
- Phải thích ứng với THAY ĐỔI VỮ BẢO bên ngoài nhưng cũng phải ỔN ĐỊNH NỘI BỘ
- Tận dụng CÔNG NGHỆ để có những quyết định CON NGƯỜI hơn

Các nghịch lý này cho thấy sự phức tạp trong việc quản lý và phát triển nhân sự. Chúng yêu cầu các nhà quản lý phải tìm cách hài hòa giữa yêu cầu hiệu suất cao và nguồn lực có hạn, giữa nhu cầu phát triển cá nhân và nhu cầu ổn định của tổ chức.



Đặc biệt, quản lý cấp trung được xác định là "nút thắt" trong việc giải quyết các vấn đề nội bộ. Khảo sát của Anphabe chỉ ra rằng, quản lý cấp trung cảm thấy áp lực nặng nề (**Sandwich Pressure**) với tỷ lệ stress thường xuyên đến rất thường xuyên cao nhất (**37%**). Nguyên nhân dẫn đến áp lực chủ yếu là do “Không đủ thời gian cho gia đình và cá nhân”; “Thường xuyên phải làm thêm giờ vì nhiều việc”; “Quá nhiều thay đổi trong tổ chức”. Đồng thời, Khảo sát của Anphabe 2023 cho thấy chỉ có **59%** quản lý cấp trung tự tin về năng lực của mình, thấp hơn so với tỷ lệ ghi nhận được năm 2022.

--Hết--

Về Anphabe

Là công ty tư vấn tiên phong về giải pháp Thương hiệu Nhà tuyển dụng và Môi trường làm việc Hạnh phúc, Anphabe hiện hoạt động trên 03 lĩnh vực : Khảo sát nhân viên, ứng viên và xu hướng nhân sự; Tư vấn chiến lược Thương hiệu nhà tuyển dụng và Môi trường làm việc; Thực thi các chương trình thu hút, tạo động lực và giữ chân nhân tài.

Anphabe tự hào là đại diện phát triển thị trường độc quyền của *Workplace from Meta* và *LinkedIn* tại Việt Nam. Trong đó, *Workplace from Meta* là nền tảng truyền thông và gắn kết nội bộ do Meta phát triển riêng cho doanh nghiệp, *LinkedIn* là mạng xã hội dành cho người đi làm chuyên nghiệp lớn nhất thế giới với hơn 1 tỷ thành viên trên toàn cầu và hơn 5 triệu thành viên tại Việt Nam.

Truy cập trang web Anphabe để tìm hiểu thêm: <https://anphabe.com/>

Thông tin chi tiết, vui lòng liên hệ:

Van Vu (Ms.) – Phụ trách Truyền thông, Anphabe

- Di động: (+84) 786.328.328
- E-mail: van.vu@anphabe.com

Eric Tran (Mr.) – Marketing Communication Manager

- Di động: (+84) 775.777.275
- E-mail: eric.tran@anphabe.com



Press Release

VIETNAM TALENT TRENDS REPORT: A 10-YEAR RETROSPECTIVE

If one had to choose a single word to describe the landscape of the Vietnamese labor market over the past decade, "volatile" would perhaps be the most fitting. The period from 2013 to 2023 was marked by numerous significant events such as the COVID-19 pandemic, the development of AI technologies like ChatGPT, geopolitical conflicts, the rise of "cryptocurrency", and the emergence of Gen Z. Throughout these ten tumultuous years, Anphabe, with its mission to accompany the growth of Vietnam's HR community, has continuously conducted in-depth surveys with an average of 60,000 workers annually, to document each pulse of the market's rhythm. From these efforts, valuable reports were crafted to help businesses and workers quickly catch up with the latest trends and lead the wave of change.

The compilation of over a decade's worth of survey data, the 10-Year Talent Trends Report by Anphabe, will detail the robust "maturation process" of Vietnam's labor market through a challenging decade. Alongside major irreversible changes, there are "constants" that continue to fundamentally alter business operations and contribute to shaping many new talent trends.

I. 6 CONSTANTS AMIDST CHANGE

1. INCOME, BALANCE, and STABILITY remain top priorities for workers

Anphabe's Vietnam Best Places to Work® survey over the past decade (from 2014 – 2023) shows: despite market fluctuations, the **TOP 3 career goals of workers have always been BALANCE; INCOME; and STABILITY**. Of these, INCOME has been the top priority from 2018 onwards.

The labor market from 2014 to 2023 can be divided into 4 phases: a stabilization phase with moderate talent competition; a fierce talent competition phase; the COVID-19 phase; and the Post COVID-19 phase. In each phase, the career goals of workers have shifted to reflect the needs of the times, yet **INCOME remains the most prioritized factor**.

Additionally, **there has always been a gap between the actual income and the income expectations of workers**. In 2021, despite difficulties due to the COVID-19 pandemic, about **34%** of the workforce received salary increases, a figure that has risen to about **50%** in 2023. Surveys from Anphabe with those who received raises in these three years show that the actual raise percentage ranged from **8 – 9%**, lower than the average expected increase (**9.7 - 12.4%**).

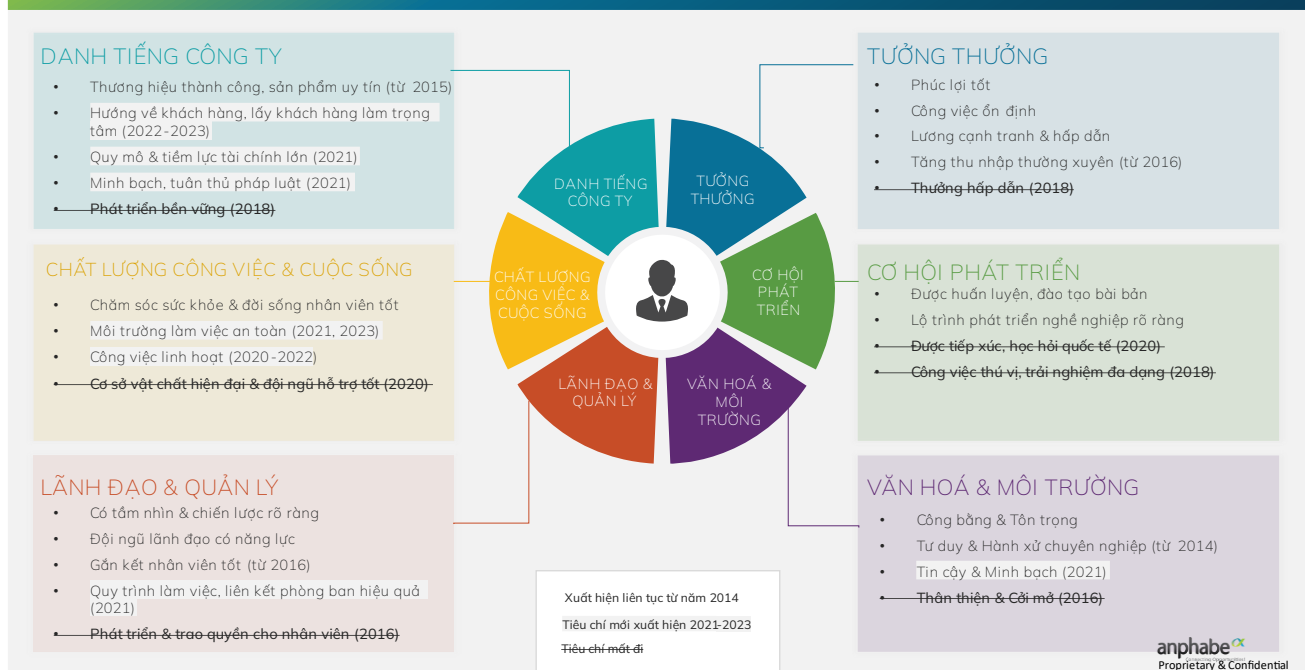
During challenging times when "layoffs" became a familiar term, a similar trend was observed in terms of willingness to take pay cuts to retain jobs. Although workers hoped for a **10 - 12%** salary increase, faced with the risk of job loss, they were only willing to accept a **5 - 6%** reduction. This not only reflects the difficult situation of balancing income and employment but also shows that INCOME always remains a basic human need, even in the face of market challenges.

2. An ideal workplace is a COMPREHENSIVE workplace.

Anphabe's survey of an average of 60,000 workers each year, based on a framework of 6 ideal work environment factors including *Rewards, Development Opportunities, Workplace Culture, Leadership Management, Work-Life Quality, and Company Reputation* shows: although the priority ratios of these factors change, **all 6 have consistently held their importance over the decade**, reflecting the unchanged needs of today's workforce for a comprehensive working environment.

Specifically, while the priority given to *Rewards* (**34%**) has decreased compared to 2018, it remains the most concerned factor for workers. This decrease, however, requires a significant shift towards improving *Work Quality & Life* and *Culture & Workplace Environment*. These are two factors that businesses will need to invest heavily in this year if they plan to reduce employee rewards.

NHU CẦU NGƯỜI ĐI LÀM ĐANG CÓ NHỮNG DỊCH CHUYỂN NHẤT ĐỊNH



Moreover, when analyzing these 6 factors into 40 criteria that define an ideal work environment, Anphabe's survey records that besides the criteria that have continuously appeared over the past decade, some new criteria have emerged in the last 2-3 years, particularly in the *Company Reputation* group with criteria like *Customer-centric & Customer-focused*, *Large financial scale & potential*, *Transparency and legal compliance*, indicating a shift in expectations and a new definition of what factors are critical in choosing a workplace. Nowadays, not only business leaders but also workers focus on building and working at sustainable enterprises.

Company culture also reflects the shift from a "Friendly & open" environment to one where "Trust & transparency" are prioritized. Alongside this, criteria related to Work Quality & Life such as *Safe work environment* and *Flexible work* are increasingly being focused on.

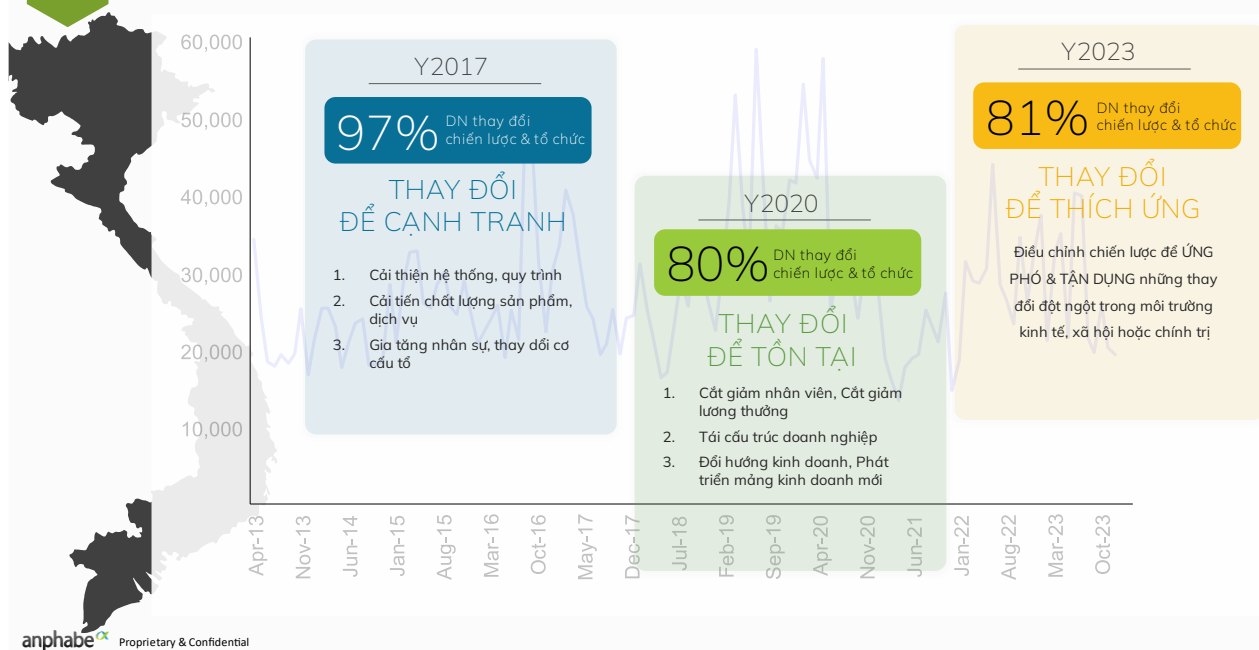
Meanwhile, for Leadership & Management, it's not only about capability and vision but also about *Efficient work processes and departmental integration*.

3. Change is the ONLY Constant

Over the past decade, CHANGE has not only been continuous but has also profoundly impacted how businesses operate. Anphabe has analyzed and recorded three significant cycles of change in Vietnam, occurring in 2017, 2020, and 2023, each with its own distinct characteristics.

#3

THAY ĐỔI LÀ BẤT BIẾN



- **2017 - Change to Compete:** With **97%** of businesses improving systems, processes, enhancing product and service quality, as well as increasing personnel and changing organizational structures to adapt to the Industry 4.0 revolution.
- **2020 – Change to Survive:** With **80%** of businesses forced to cut staff and salaries, restructure, and shift/develop business directions to maintain operations during the COVID-19 phase.
- **2023 – Change to Adapt:** With **81%** of businesses once again adjusting strategies to respond & take advantage of sudden changes in the economic, social, or political environment.

4. Extended Crisis of Trust

With so much change and uncertainty in management and business strategies, workers feel confused and vague, creating a tense work environment where trust and employee engagement are gradually diminishing. According to Anphabe's survey, the Trust and Engagement index of employees in 2023 saw a severe decline, even lower than during the COVID-19 period.

A survey of Vietnamese workers regarding the statement "I believe in the vision and strategy of the company" over nearly a decade reveals a worrying reality: from a **65%** level in 2016, the Trust Index of workers during the change cycle saw a severe decline, reaching a low of **49%** in 2021, and although there has been some adjustment, it has yet to return to its original level. This reflects that, despite companies' efforts to adapt to changes, the ability to manage and respond to fluctuations is still limited, putting pressure not only on leaders but also on all employees in the organization.

Corresponding to the change cycles, employees' trust in the organization's response capability also declined over the years, from **61%** (in 2017) to about **56%** (in 2023), reflecting the importance and necessity of building "the strength of trust", enhancing the "Resilient" capacity of the organization.

5. Persistent Inter-Generational Tensions

Anphabe's survey in 2015 revealed a reality where **85%** of organizations acknowledged the "Generational Divide" within the workplace, primarily between Baby-boomers and Gen X in contrast to Gen Y. However, by 2023, it seems that this tension has shifted, no longer being a clash between

Gen Y and earlier generations, but rather a "collaboration" between Gen X and Gen Y in facing challenges posed by Gen Z.

As each generation is defined by distinctive events and experiences during their development, the rapid changes over the past decade have accentuated the differences between generations, making Gen Z more isolated in terms of perspectives, working styles, attitudes, communication, and technological approach. It is predicted that the next generation, Alpha, will exhibit even more distinct characteristics. This underscores that inter-generational tension is an inevitable reality on the development journey of any organization.

While this issue poses numerous challenges, it also opens opportunities for organizations to foster **multi-generational happiness** and **promote a DEI (Diversity, Equity, Inclusion) work culture**, creating an environment where all generations feel valued and contribute to the organization's overall success.

6. Never-ending Talent Competition

The competition for talent has never ceased, in fact, it has become even more intense. Not only are candidates more open and have more avenues to explore different work environments, but companies in the market are also intensifying their Employer Branding efforts to attract candidates from various sectors. This leads to their attention being easily dispersed and fragmented across multiple channels.

In summary, an average company in Vietnam might lose up to **96%** of its talent at the *Desire* stage, while this number for the TOP 10 most attractive employer brands is only **85%**. Competition becomes fiercer within each industry, with *IT*, *FMCG*, and *Services* seen as sectors with higher interest and application rates.

In reality, it's not just employees joining and leaving that constitutes "talent loss"; rather, "talent loss" has been continuously occurring from before they even join the company, throughout the 5 stages of talent attraction. Thus, whether they like it or not, companies need to invest in promoting their employer brand in a structured, diverse manner with many appealing and creative elements to attract candidates.

II. IRREVERSIBLE SHIFTS

1. Flexible Working – The New Standard:

"Flexible working" is no longer just an option; it has become the new standard. Although this trend has cooled down post-pandemic, the expectation for a flexible work environment remains a priority, especially among Gen Z - with about **30%** of Gen Z expecting companies to allow Flexible Working, and **71%** of Gen Z would consider another job if the company does not offer this mode.

Additionally, in the context of limited business resources, Anphabe's survey also asked workers "If the company cannot increase salaries this year, which activities and benefits could help employees continue to stay with the company?" - The results showed that *Flexible Working* (**47%**) ranked **2nd** among policies that workers would consider, following *Spot Bonuses/One-time bonuses* for achievements (**69%**).

2. Preference for Stability, yet 57% engage in Freelance Work

Anphabe's survey in 2020 recorded a significant proportion of the workforce participating in the gig economy. By 2021, although workers prioritized stability, the number continued to rise, especially the rate of part-time freelancers which increased from **39%** (in 2020) to **44%** (in 2021). Full-time freelancers slightly decreased but not significantly. In total, about **57%** of the intellectual workforce

in Vietnam has engaged in the gig economy, indicating a major shift in workers' perceptions of job stability.

Today, "stability" no longer just means long-term attachment to one workplace but the ability to maintain resilience and adapt to changes through engaging in various types of work and activities that provide different sources of income.

3. Employee Welfare turns to Corporate Responsibility.

The aftermath of widespread layoffs, along with numerous changes and uncertainties within organizations, has left employees feeling lost and under pressure.

Notably, the stress rate among employees in the downsized group is about **29%**, higher than the **23%** among employees in companies that did not downsize, but significantly lower than the **43%** among the 'survivors' of the cuts. This indicates that those who were laid off might go through a difficult and disheartening phase, but the greater pressure weighs on those retained by the companies.

However, a prominent issue in recent times is the alarming increase in BURN-OUT in 2023. Unlike stress, BURN-OUT is a more severe and dangerous state, potentially leaving employees feeling exhausted, empty, and unmotivated. Those experiencing BURN-OUT are **10 times** more likely to encounter performance issues than those who are only stressed but not yet burned out.

Anphabe's survey in 2023 indicated that, on average, for every 10 employees experiencing regular STRESS, 4 have transitioned to a state of BURN-OUT. Among these, the 'survivors' of downsizing also have the highest rate of transitioning to BURN-OUT (19%).

This situation reflects the increasing work pressures employees face and the growing difficulty in balancing work and life. Specifically, Anphabe's 2023 survey on work pressure shows:

- **62%** of employees agree with the statement *"My work pressure is at an acceptable level"* (a significant decrease from **84%** in 2016).
- **63%** of employees feel confident that *"I can balance work and personal life"* (a considerable drop from the **79%** recorded in 2016).

In this context, ensuring employee welfare has become a corporate responsibility. Anphabe's surveys from 2014 to 2023 show that factors such as *Good healthcare & life care for employees* and *Safe working environment* have been increasingly prioritized, now ranked **3rd** and **10th** among the Top 15 criteria for an ideal workplace as voted by employees.

Among the 6 types of employee benefits (including Time & Work Support; Family benefits; Cultural Building benefits; Monetary benefits; Insurance & Health; Training & Development), the expectation survey from 2015 to 2022 shows **a significant increase in Family-related benefits (62%) and Time & Work Support (63%).**

Despite efforts by companies, the number of employees enjoying these benefits is still much lower than expected, and most are still not satisfied with the benefits their companies provide. Specifically, while **63%** expect Time & Work Support programs, only **24%** actually experience these in practice, highlighting a large gap between what employees desire and the benefits companies offer. It seems that most Vietnamese companies are now focusing more on Training & Development benefits than on Time & Work Support.

4. The love story of 'Mr.Talent' and 'Ms.Company' - The imbalance between 'Employees' and 'Employers':

In recent years, the relationship between employees and employers has experienced significant fluctuations, changing with each phase and reflecting major shifts in the labor market and society:

- From 2016 to 2018, the race to attract top talent became fierce, with companies vying to secure the best candidates. This led to a "wage and title inflation" in the HR field, where salaries and job titles were continually inflated to attract and retain talent.
- In 2020, impacted by the COVID-19 pandemic, many businesses were forced to abandon their costly strategies and implement large-scale staff reductions to survive. Following this in 2021, the *Great Resignation* wave prompted companies to compete in retaining talent, realizing that keeping employees depended not just on salary but also on engagement and happiness at work.
- In 2022 and 2023, the *Great Layoff* and *Great Regret* waves reflected the volatility and uncertainty in employment relationships, with many workers being laid off or leaving voluntarily but later regretting their decision and wanting to return to their former companies.

What's the issue in 2024? - By 2024, the concept of 'Quiet Quitting' has become a notable concern. It describes the situation where employees continue to work but are no longer fully engaged or contributing positively to the company, showing a silent withdrawal and a lack of desire for long-term commitment or effort.

The narrative about the relationship between employees and employers often reflects a broader picture of the labor market and corporate culture. This asymmetry requires businesses to continually adapt and seek new approaches to attract and retain talent, while also creating a supportive work environment for long-term development and happiness for employees.

5. 2024: The return of 'Zombie at Work'.

"Zombie at Work" is a term introduced by Anphabe to describe a group of employees who are disengaged; they show up but don't strive; they aren't planning to quit despite a lack of commitment; they demoralize their colleagues with negative attitudes and behaviors.

Anphabe's survey spanning from 2016 to 2023 shows a shift in the proportion of employee groups over the years, with a decrease in the 'Core' group and an increase in the 'Regret Loss' and 'Quitting' groups (due to the waves of resignations and layoffs under the impact of the COVID-19 pandemic). By 2023, the phenomenon of 'Zombies at Work' became apparent as some employees seemed to have returned to work, but no longer with the previous effort and commitment.

Entering 2024, it is expected to mark a strong comeback of the 'Zombie at Work', with up to **88%** of the workforce expressing intentions to stay with their companies, significantly higher than the **67%** during the 'Zombie uprising' in 2017.

Additionally, in reality, up to **45%** of the Vietnamese workforce show 'very low engagement' or 'disengaged' towards their companies, corresponding to their voluntary contribution levels of only about **11%** and **53%**, much lower than the high-engagement group. This indicates that nearly half of the workforce is operating below their capacity, emphasizing the importance of re-engaging and revitalizing the work motivation for the Zombies - the biggest task in HR management that companies need to focus on.

6. 'Quick Resignations' or 'Being Fired' no longer major drawbacks in a talent's resume

The situations of 'quick resignations' or 'being fired' are no longer significant negatives in a talent's resume. This interesting development shows that the labor market is becoming more flexible and open. Anphabe's survey in the first half of 2023 showed that for every ten people laid off, seven found new jobs. Among these seven, only one accepted a lower salary, three maintained their salary level, and three even secured jobs with higher salaries than before. This demonstrates that being laid off can sometimes be an opportunity for many to advance better in their careers.

For the new generation of workers, especially Gen Z, short-term employment at a company (only 1-2 years) has become a new standard for this generation, rather than a sign of instability as previously perceived. This requires an adjustment in how employers assess candidates and how they build their work environments and personnel development strategies.

In the context of widespread corporate cutbacks, the ability to work Agilely (working in project teams with appropriate resources) is becoming a trend, especially in the IT sector. This approach allows organizations and project teams to respond quickly to changes, while also emphasizing the need to build Agile capabilities for employees, allowing them to flexibly participate in multiple projects, even if potentially not at their current company. Thus, when HR managers face decisions about layoffs or restructuring, they can be assured that employees are well-equipped to confidently continue their career paths elsewhere.

III. 6 PARADOXES CEO & HR MUST CONFRONT:

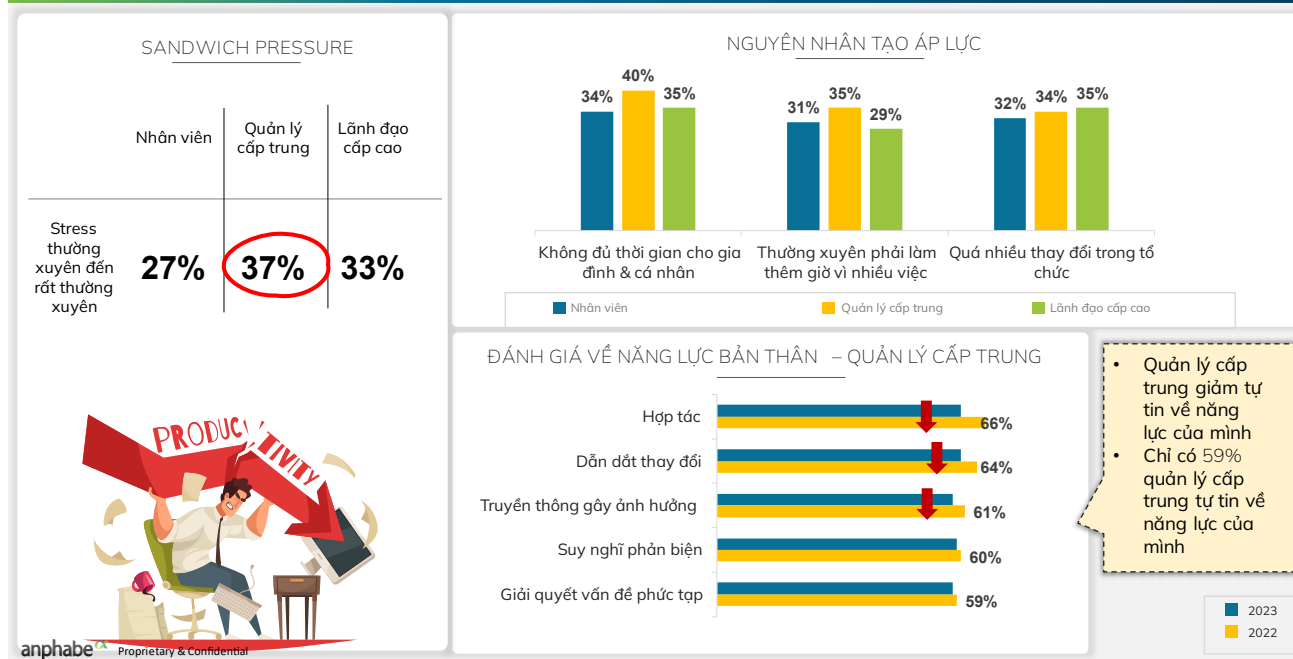
In today's work environment, business leaders and HR professionals face numerous paradoxical challenges in human resource management. The term BANI, introduced by American anthropologist Jamais Cascio, is a new concept that replaces VUCA to describe the current business environment, characterized by escalating changes and instability. BANI stands for Brittle (fragile), Anxious (fearful), Non-linear (non-linear), and Incomprehensible (incomprehensible) - depicting a world where change is constant, unpredictable, and full of inexplicable challenges.

In this context, CEOs and HR must address 6 main paradoxes:

- **Increase Efficiency but Reduce Costs:** Organizations need to improve performance while also managing and often cutting costs.
- **Employee Development vs. Work-Life Balance:** Employees seek personal growth opportunities but also need a balanced work-life environment.
- **Enhancing Organizational Capacity vs. Lack of Proactive Learning:** There's a need to boost the organization's capabilities, yet employees show a lack of initiative in learning.
- **Retention of Talents vs. Limited Opportunities for Committed Employees:** Talented employees often leave if they see better opportunities elsewhere, whereas loyal employees may find fewer opportunities for advancement within the organization.
- **Adapting to Rapid External Changes vs. Maintaining Internal Stability:** Organizations must navigate the turbulent changes in their external environments while ensuring internal stability.
- **Leveraging Technology for More Human-centric Decisions:** Utilizing technology to enhance decision-making processes that prioritize human factors.

These paradoxes illustrate the complexity in managing and developing human resources. They require managers to find ways to balance high-performance demands with limited resources, and the needs for individual development with organizational stability.

THÁO BỎ NÚT THẮT “QUẢN LÝ CẤP TRUNG”



Particularly, middle management is identified as a "bottleneck" in resolving internal issues. Anphabe's survey indicates that middle managers feel significant pressure (Sandwich Pressure) with the highest rates of regular to very frequent stress (**37%**).

The main reasons for this pressure include *"insufficient time for family and personal life," "frequent overtime due to workload,"* and *"numerous changes within the organization"*. Moreover, Anphabe's 2023 survey shows that only **59%** of middle managers are confident in their capabilities, a decrease from the rate recorded in 2022.

--Hết--

Về Anphabe:

Anphabe is the pioneer consulting firm providing Employer Brand and Happy Workforce solutions. The company is active in three areas of business: Employee, candidate and HR trend survey; Employer Brand and Happy Workforce strategic consultancy; Activation of Talent Acquisition, Employee Motivation and Retention programs.

Anphabe is the exclusive representative of LinkedIn, Workplace from Meta, and Talegent in Vietnam market. Workplace from Meta is the internal collaboration and communication platform for enterprises. LinkedIn is the world leading social platform for working professionals, with over 1 billion members globally and more than 5 million members in Vietnam.

For more information, please visit <https://anphabe.com/>

For further information, please contact:

Van Vu (Ms.) – PR & Communications, Anphabe

- Mobile: (+84) 786.328.328
- E-mail: van.vu@anphabe.com

anphabe 
Connecting Opportunities!