

Áp dụng Total Rewards

Từ góc nhìn và trải nghiệm cá nhân của
Trung – HRD của Gene Solutions

Nhân viên cần gì?

Nhân viên cần được
“tưởng thưởng” ở cả 4 khía cạnh:

1. Thân
2. Tâm
3. Trí
4. Thần

Cũng giống như 1 chiếc xe ô tô,
cần 4 bánh để chạy.



4 “phần” của nhân viên

Thân

1. Lương cạnh tranh
2. Môi trường an toàn
3. Không gian làm việc

Tâm

1. An toàn tâm lý, mối quan hệ lành mạnh, có sự tin tưởng
2. Cảm xúc tích cực
3. Cân đối được công việc vs gia đình/cá nhân

Trí

1. Lộ trình thăng tiến, đánh giá công bằng, rõ ràng
2. Học hỏi và phát triển trong chuyên môn, và ngoài chuyên môn
3. An tâm, rõ ràng về tài chính cá nhân

Thần

- Công việc xứng đáng
- Sếp xứng đáng, đồng nghiệp xứng đáng
- Được hiện thực hoá mục đích sống, cảm nhận ý nghĩa cuộc sống của cá nhân trong công việc

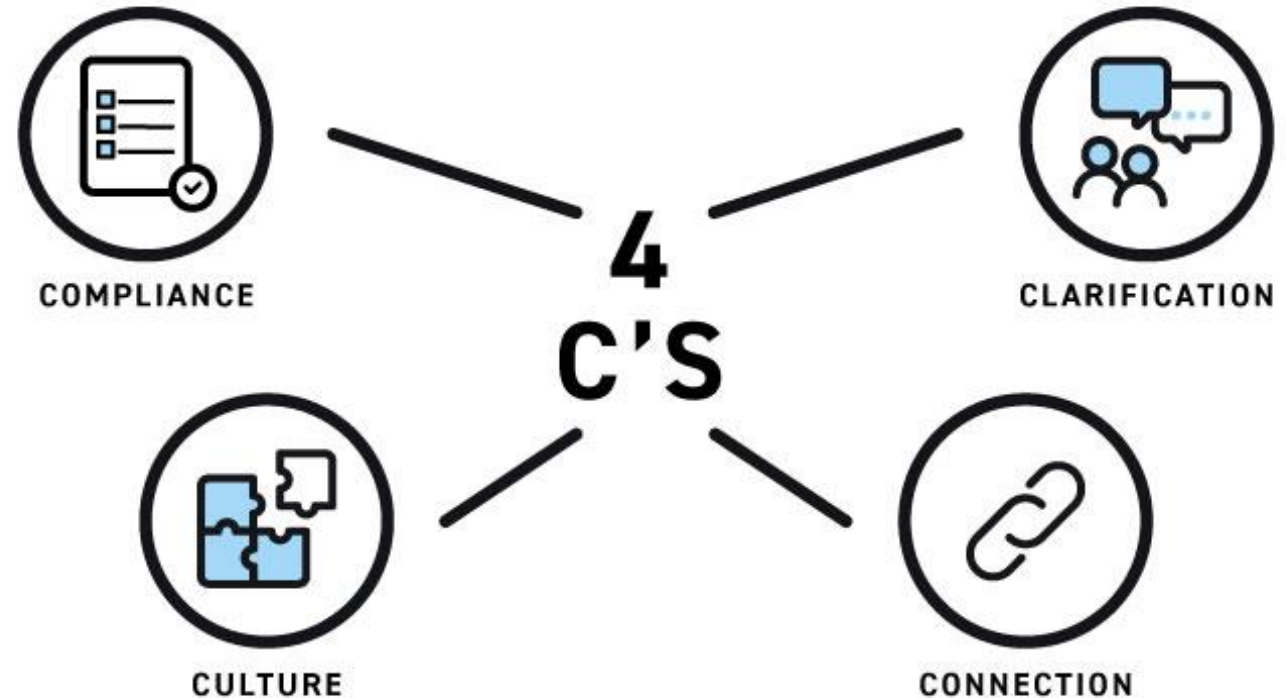
Thế nên, **TOTAL REWARDS** là:

- Tưởng thưởng nhân viên một cách toàn diện ở cả 4 khía cạnh, sao cho
- Đảm bảo hiệu quả và win-win cho Công ty.



Lộ trình “4 chữ C”

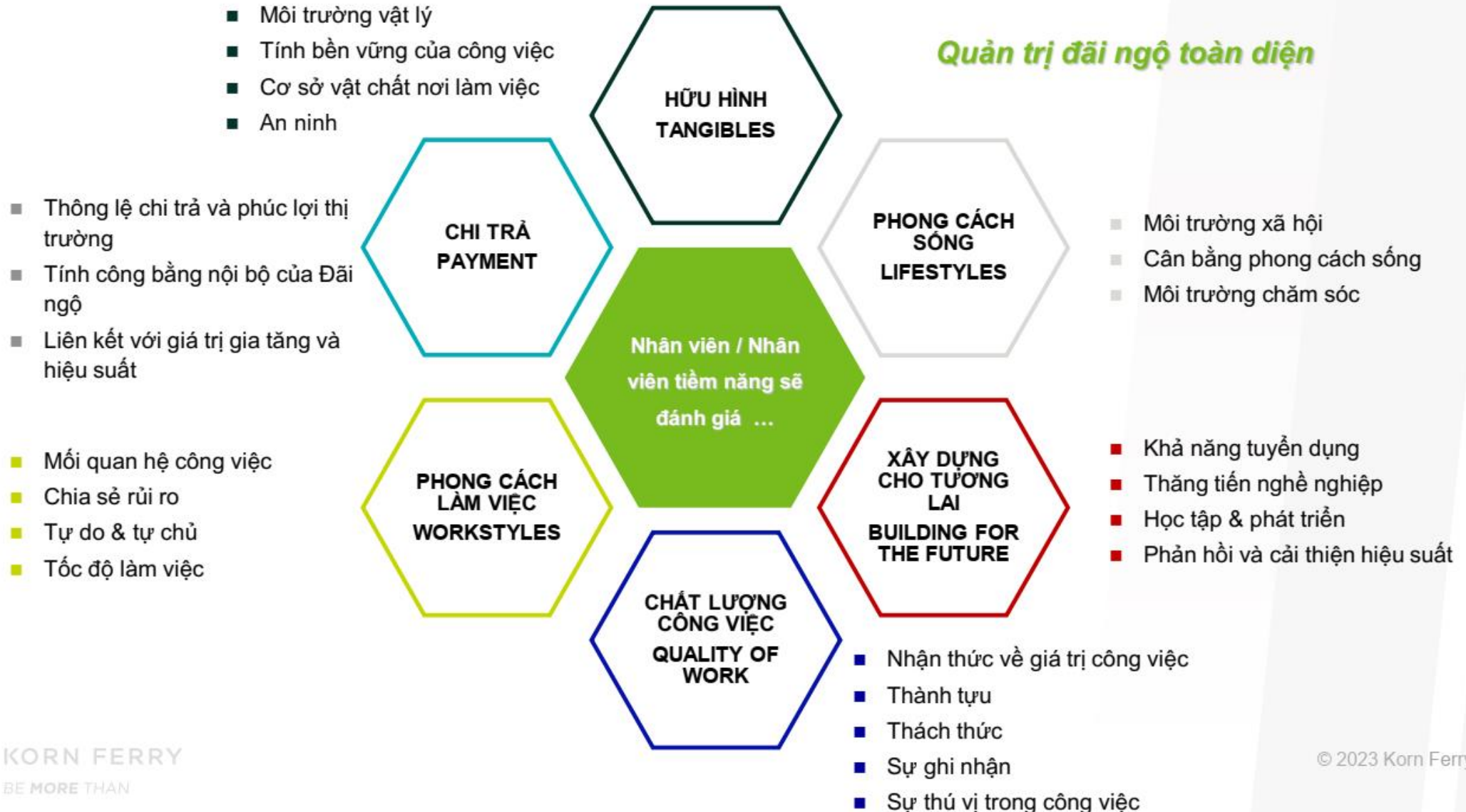
- Nguồn gốc là từ báo cáo về hiệu quả của hoạt động onboarding nhân viên mới của SHRM
- 4 chữ C cũng có thể ứng dụng như 1 bài test nhanh cho chủ đề Total Rewards



Những slide quan trọng

trong các báo cáo của Korn Ferry

Từ quan điểm của nhân viên hay các nhân viên tiềm năng



“Đãi ngộ toàn diện” là gì?

Vô hình →

Giá trị bên trong hoặc động lực

Hữu hình →

Phần thưởng có thể chỉ định bằng giá trị tài chính cụ thể

VÍ DỤ THƯỜNG THẤY	THÀNH TỐ ĐÃ NGỘ	ĐỊNH NGHĨA	
<ul style="list-style-type: none"> Môi trường và VH làm việc Lãnh đạo & Định hướng Các cơ hội nghề nghiệp/ PT Cân bằng CV/CS Gắn kết tạo điều kiện trong CV Ghi nhận 	Tài sản vô hình (thường có giá trị nội tại) Intangibles (typically intrinsically valued)	Đãi ngộ toàn diện Total reward	
<ul style="list-style-type: none"> Xe Câu lạc bộ Thẻ giảm giá 	Đặc quyền/ Perquisites / Perks		Tổng mức thù lao Total remuneration
<ul style="list-style-type: none"> Hưu trí Sức khỏe & tài chính Nghỉ hưởng nguyên lương Các chương trình bắt buộc 	Phúc lợi/ Benefits		
<ul style="list-style-type: none"> Cổ phiếu, cổ phần Cổ phiếu thưởng hiệu suất 	Thưởng dài hạn/ Long-term incentives		Tổng lương Total compensation
<ul style="list-style-type: none"> Thưởng khác hàng năm Phần thưởng / giải thưởng tại chỗ 	Thưởng ngắn hạn/ Short-term variable		
<ul style="list-style-type: none"> Lương căn bản Lương theo ngày công 	Lương CB/ Base cash		

Việc thiết kế cấu phần lương thường thay đổi tùy thuộc vào bối cảnh. Không nhất thiết phải thiết kế giống nhau trong 10 năm tới

Giai đoạn KD:

Khởi nghiệp /Startup

- Tập trung vào dòng tiền
- Tăng trưởng thông qua đầu tư vào hoạt động
- Tăng giá trị vốn chủ sở hữu (chuẩn bị đầu tư / M&A)
- Tăng rủi ro

Đang PT/ Growth

- Tăng trưởng hữu cơ và / hoặc thông qua đầu tư vào hoạt động
- Tăng thị phần và/hoặc danh mục đầu tư
- Tăng giá trị vốn chủ sở hữu (chuẩn bị đầu tư, IPO hoặc M&A)
- Thanh khoản và rủi ro vừa phải (bắt đầu phân phối cổ tức)

Đã thành công/ Maturity

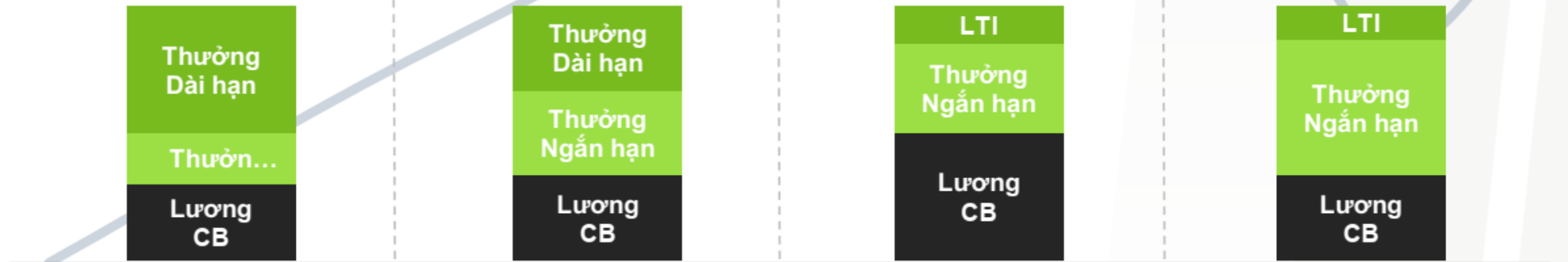
- Thường tăng trưởng vô cơ
- Dần dần duy trì hoặc cải thiện vị thế thị trường
- Tập trung vào cải thiện lợi nhuận, quy trình và quản trị
- Duy trì giá trị tài sản (kiểm soát tiền mặt và nợ)

Vực dậy/ Turnaround

- Nổi lại kết quả hoạt động
- Phục hồi vị thế thị trường
- Tái định vị thương hiệu

Các chiến lược trong cấu phần đãi ngộ (paymix):

(tham khảo)



Tập trung dài hạn

- Lương CB dưới mức trả thị trường
- Phân biệt hóa trong chi trả cá nhân
- Điểm hấp dẫn: "Life Project"
- Nhấn mạnh tinh thần làm chủ
- Bản chất xã hội

Cân bằng ngắn - dài hạn

- Cân bằng giữa Thưởng ngắn hạn và thưởng dài hạn
- Công ty đã có chi phí cố định cao hơn một chút

Tập trung quản trị & duy trì

- Công ty có kết quả dễ dự đoán hơn (nhưng đầy thách thức)
- Giữ chi phí cố định cao hơn một chút
- Khó khăn lớn hơn trong tăng trưởng hữu cơ về giá trị vốn chủ sở hữu

Tập trung ngắn hạn

- Tập trung nhanh chóng nổi lại kết quả và các dự án lớn
- Tổ chức lại chi phí cố định

CHIẾN LƯỢC ĐÃI NGỘ – CÁC CÂU HỎI

ĐIỀU GÌ PHÙ HỢP CHO MỘT PHẦN KHÚC HAY
TOÀN BỘ LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG?

How much

- Định vị chi trả
- Nhóm ngành/ nhóm so sánh ngang hàng
- Công bằng nội bộ, Cạnh tranh thị trường

How

- Phương tiện/ hình thức chi trả cá nhân
- Cấu phần chi trả - trả bao nhiêu thì rủi ro

What

- Liên kết với mục tiêu KD
- Liên kết với thành tích
- Năng lực, kỹ năng, giá trị cho thị trường
- Kinh nghiệm, thâm niên / Experience / tenure

When

- Lộ trình chi trả, xem xét lượng
- Khung thời gian (cái gì trả khi nào)

Những vấn đề khi triển khai

tại các công ty trong nước và tập đoàn nước ngoài

Vấn đề 1: Truyền thông nội bộ

- Sự thật là: không phải nhân viên nào cũng tự thấy quý trọng những nỗ lực của công ty, mà phần lớn là do chưa đủ hiểu
- HR cần:
 - truyền thông để nhân viên hiểu rõ “tổng đãi ngộ” mà họ nhận được, so sánh với các công ty đối thủ/trong ngành, thông qua các buổi onboarding / reonboarding
 - trang bị cho people managers những nhận thức, công cụ, hướng dẫn... cần thiết để people managers cùng HR truyền thông cho nhân viên được triết lý total rewards của công ty, đặc biệt là những key moments: performance review, thăng tiến, tăng lương...
 - “biết khoe” những cái hay, cái tốt của công ty để nhân viên cảm nhận được sự quan tâm, nỗ lực của công ty, ban lãnh đạo trong việc tưởng thưởng họ.

Vấn đề 2: Lãnh đạo làm gương, đồng lòng

- Sự thật là: dù mô hình Total Rewards mà HR xây dựng đẹp thế nào, nếu nhân viên không cảm nhận được tinh thần, cốt lõi của mô hình này ở những người lãnh đạo thì mô hình đó cũng kém hiệu quả
- HR cần:
 - Cần “đả thông tư tưởng” cho ban lãnh đạo trước về triết lý TOTAL REWARDS, và cung cấp những training, hướng dẫn cho ban lãnh đạo, people managers, để đạt được sự đồng thuận / “one voice” trong việc triển khai total rewards
 - Chính ban lãnh đạo, people managers là người nhận spotlight khi triển khai total rewards thành công, HR sẵn sàng lùi vào hậu trường làm nền
 - Thống nhất quan điểm về 1 số vấn đề quan trọng:
 - Tuyển dụng: hire slow, fire fast?
 - Tăng lương / thăng tiến
 - Chiến lược đãi ngộ
 - Xây dựng thang bảng lương nội bộ, khung năng lực

Vấn đề 3: Kiên định, kiên định

- Sự thật là: một ngôi sao xấu có thể giết chết một đội bóng
- HR cần:
 - Cần dũng cảm và khéo léo dùng những bằng chứng, phân tích để thuyết phục ban lãnh đạo và people managers kiên định với những triết lý, phương châm của công ty
 - Những chỉ số HR cần chuẩn bị sẵn:
 - Turn-over rate
 - Staff cost vs revenue
 - Staff cost vs GA
 - Engagement score
 - Những báo cáo quan trọng HR cần nắm:
 - Báo cáo lương (TRS) (Korn Ferry, Mercer/Talentnet)
 - Diễn biến của kinh tế vĩ mô: tăng trưởng, lạm phát, thất nghiệp...

Những vấn đề “có vẻ nan giải”

1. Tưởng thưởng ra sao nếu có ít tiền?
2. Tưởng thưởng ra sao nếu nhân viên ở đây chỉ quan tâm đến tiền?
3. Làm sao để thu hút người giỏi về một tổ chức mà nhiều cái chưa chuẩn?
4. Có nên có nhiều scheme thưởng, và nhiều bao nhiêu là đủ?
5. Làm gì khi nhân viên giỏi bị đối thủ “săn” bằng cách trả lương cao hơn?