

# ĐẠI NGỘ TỔNG THỂ

Hiện trạng ứng dụng trong  
một số doanh nghiệp  
*(tham gia hội thảo)*

## Nhóm nghiên cứu HRA:

Phùng Anh Tuấn

Đồng Kim Hiền

Nguyễn Thị Nam Phương

Nguyễn Ngọc Tùng

*Nguyễn Thúy Vy (CG phân tích định lượng)*



# NỘI DUNG

1

Tổng quan về kết quả khảo sát

2

Tương quan giữa đặc điểm DN/TC với mức độ áp dụng TR

3

Tương quan giữa đặc điểm DN/TC với hiệu quả của TR trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh



# 1. TỔNG QUAN VỀ KẾT QUẢ KHẢO SÁT



# Tổng quan về khảo sát

## 1. Mục tiêu khảo sát

- Xác định được quan niệm về Total Rewards (TR)
- Nghiên cứu các yếu tố cấu trúc của TR và mức độ triển khai tại doanh nghiệp / tổ chức (DN/TC)
- Xác định những thách thức và lợi ích khi triển khai TR
- Xác định định hướng xây dựng giải pháp cho DN/TC

## 2. Số lượng tham gia: 78 DN/TC

## 3. Đặc điểm doanh nghiệp / tổ chức

- Các DN/TC tham gia khảo sát phần lớn là (Tổng) Công ty có trên 7 bộ phận (30%) và Tập đoàn đa ngành (28%).
- Các DN/TC đang ở giai đoạn tăng trưởng (36%) và trưởng thành (38%).

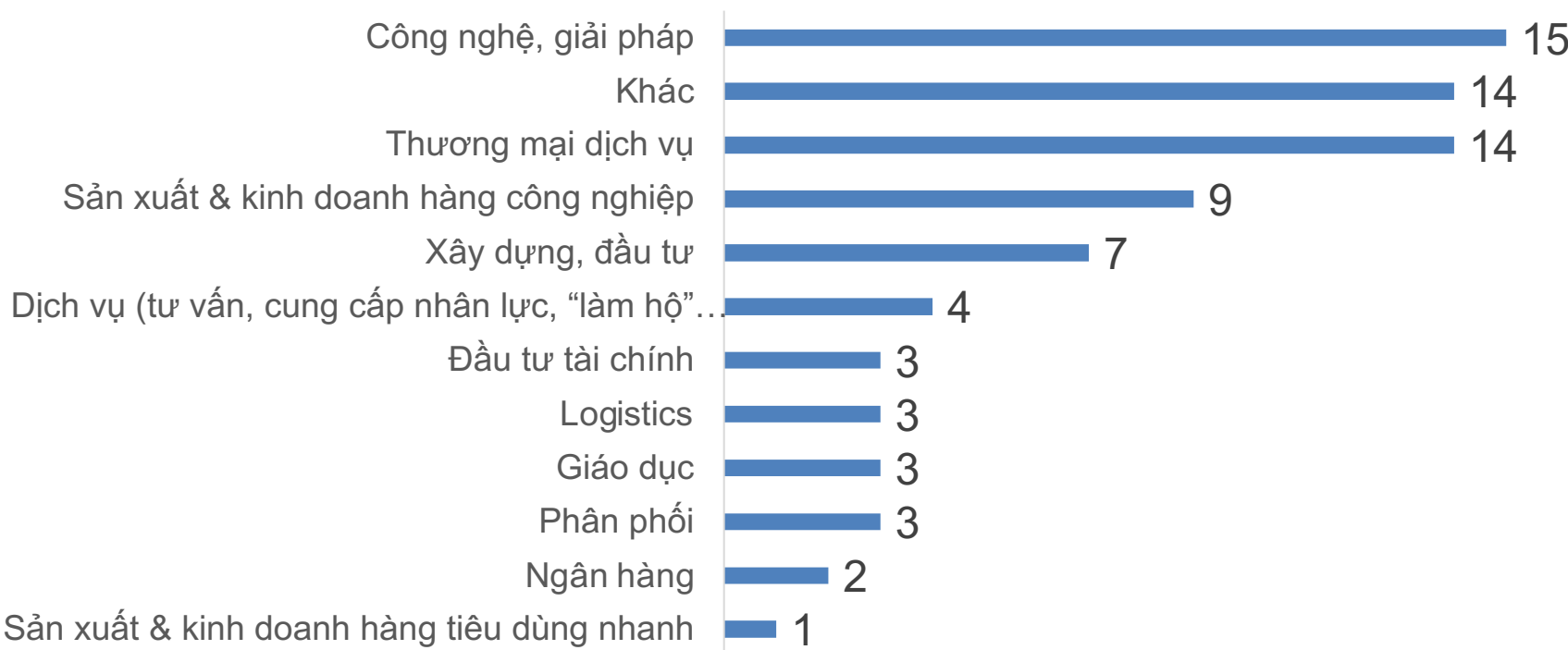
## Mô hình phân tích



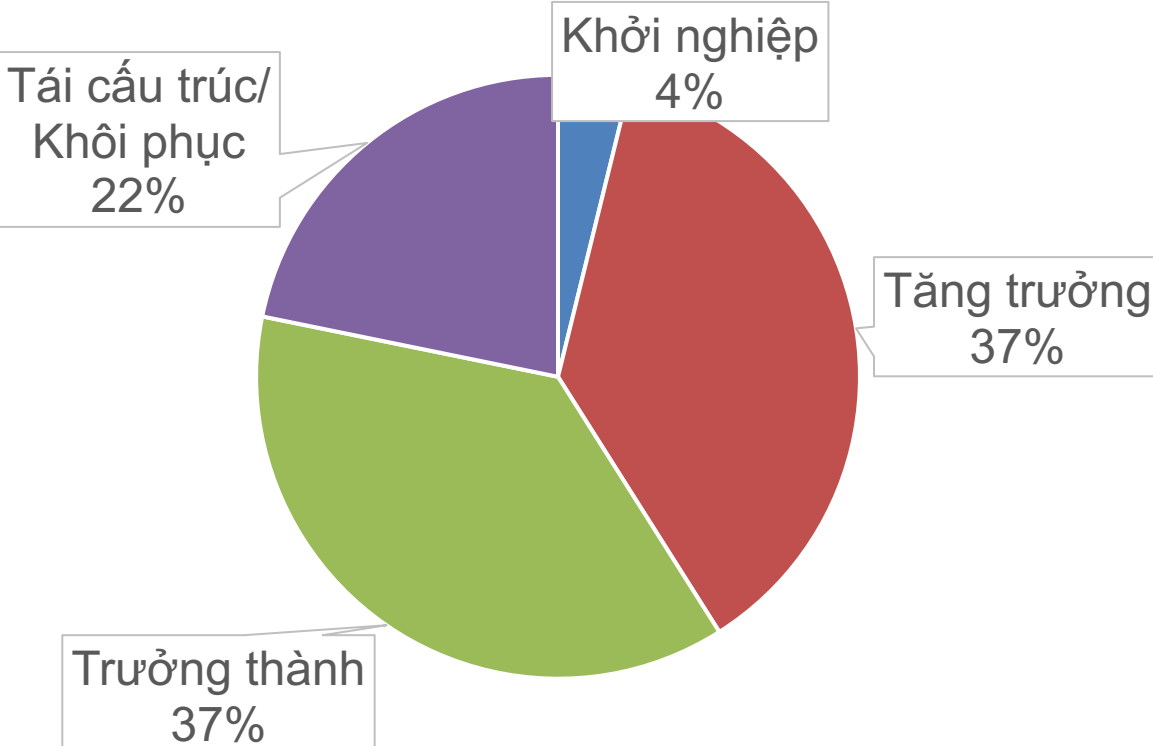


# Đặc điểm các doanh nghiệp / tổ chức

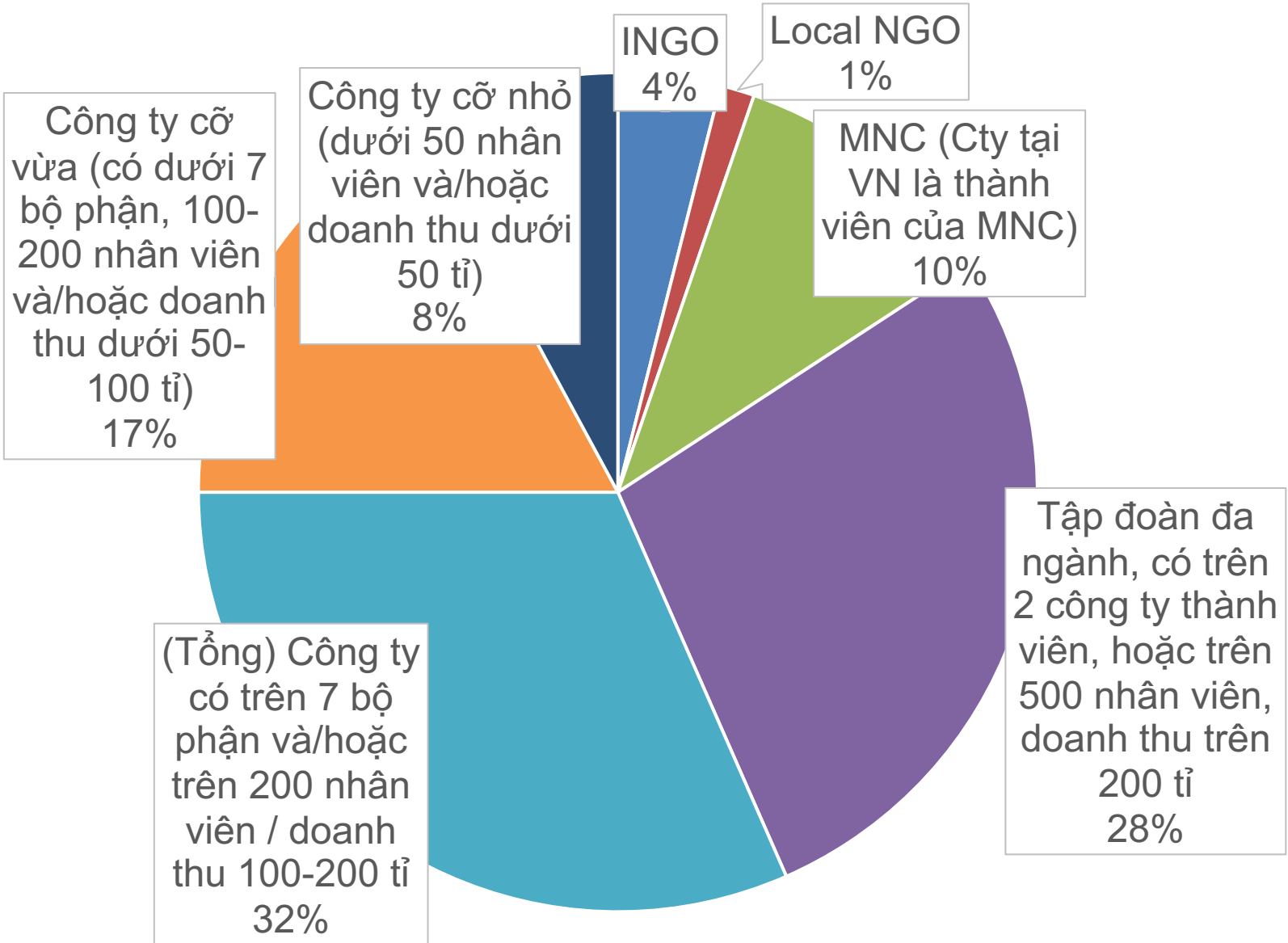
Lĩnh vực hoạt động



Giai đoạn phát triển của DN/TC



Quy mô DN/TC

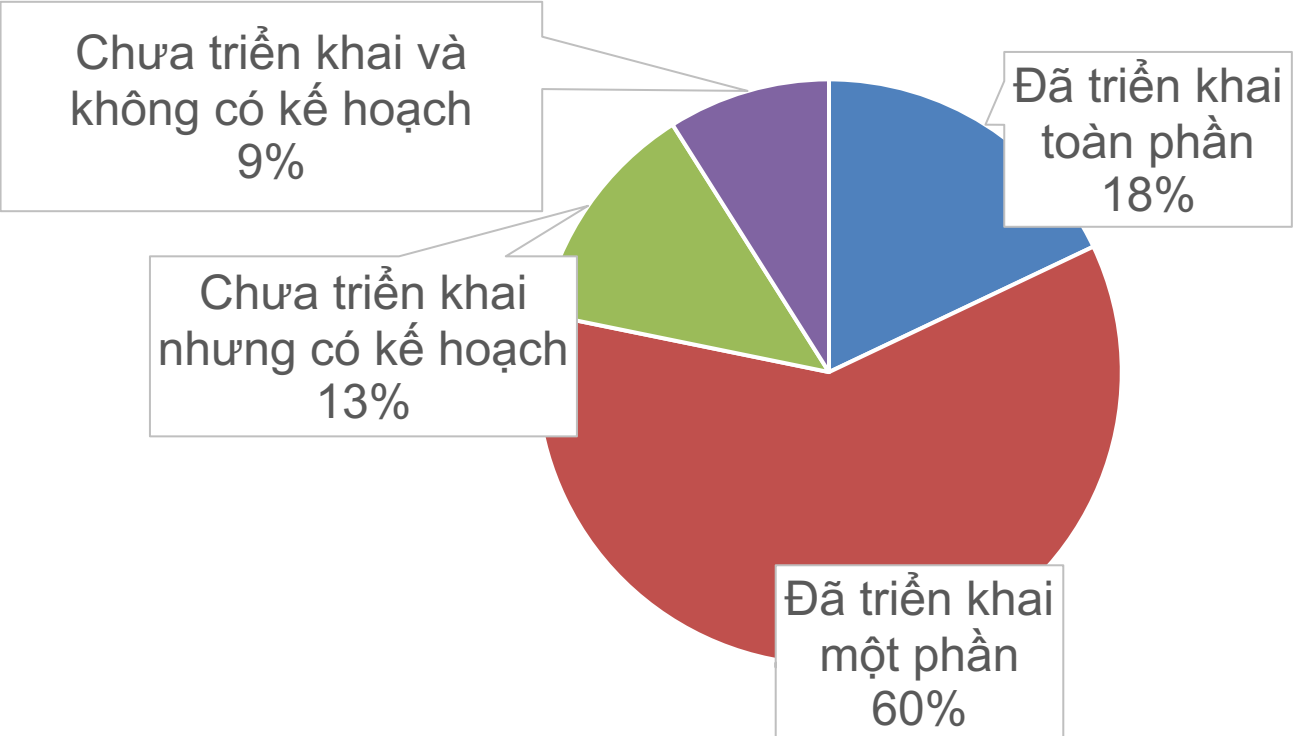


1. Các DN/TC tham gia khảo sát phần lớn thuộc các lĩnh vực: Công nghệ, giải pháp; Thương mại dịch vụ; SX&KD hàng công nghiệp
2. Theo quy mô, phần lớn là (Tổng) Công ty có trên 7 bộ phận (30%) và Tập đoàn đa ngành (28%).
3. Các DN/TC đang ở giai đoạn tăng trưởng (36%) và trưởng thành (38%)

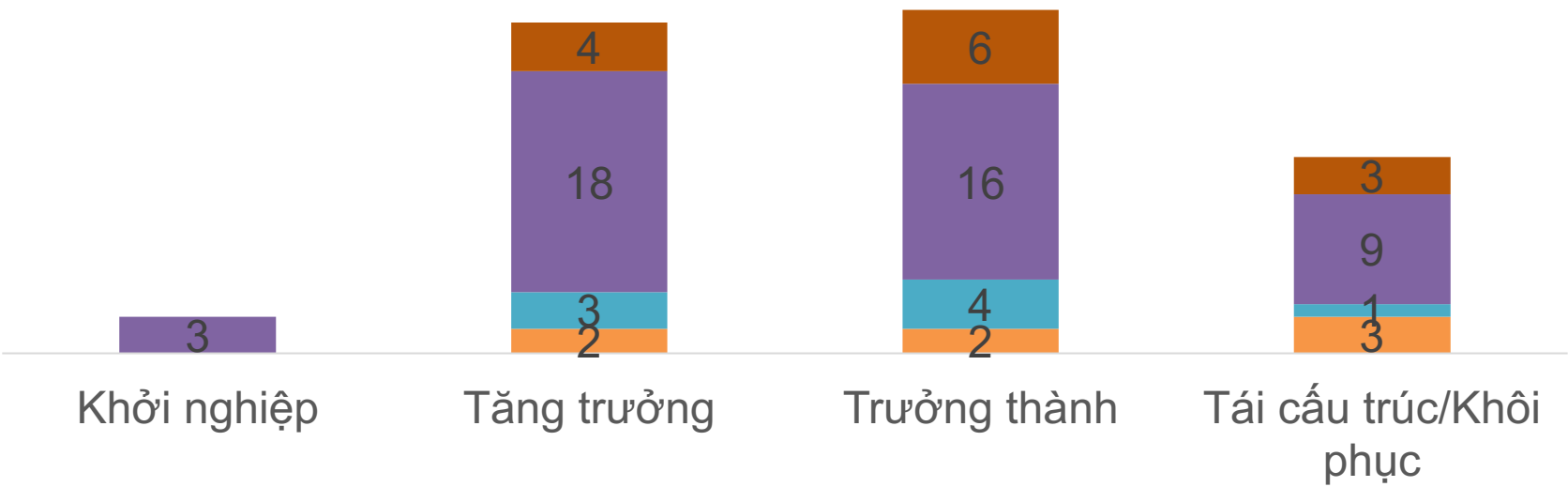
# Hiện trạng triển khai TR (n=78)

- 1. 60% đã triển khai ít nhất một phần của TR, và 18% doanh nghiệp triển khai toàn phần, tương đương 61 DN/TC
- 2. Đặc điểm những doanh nghiệp triển khai TR (một phần hoặc toàn phần) chủ yếu là
  - ❖ Theo quy mô: tập đoàn đa ngành, hoặc doanh nghiệp cỡ vừa
  - ❖ Theo giai đoạn phát triển: tăng trưởng hoặc trưởng thành

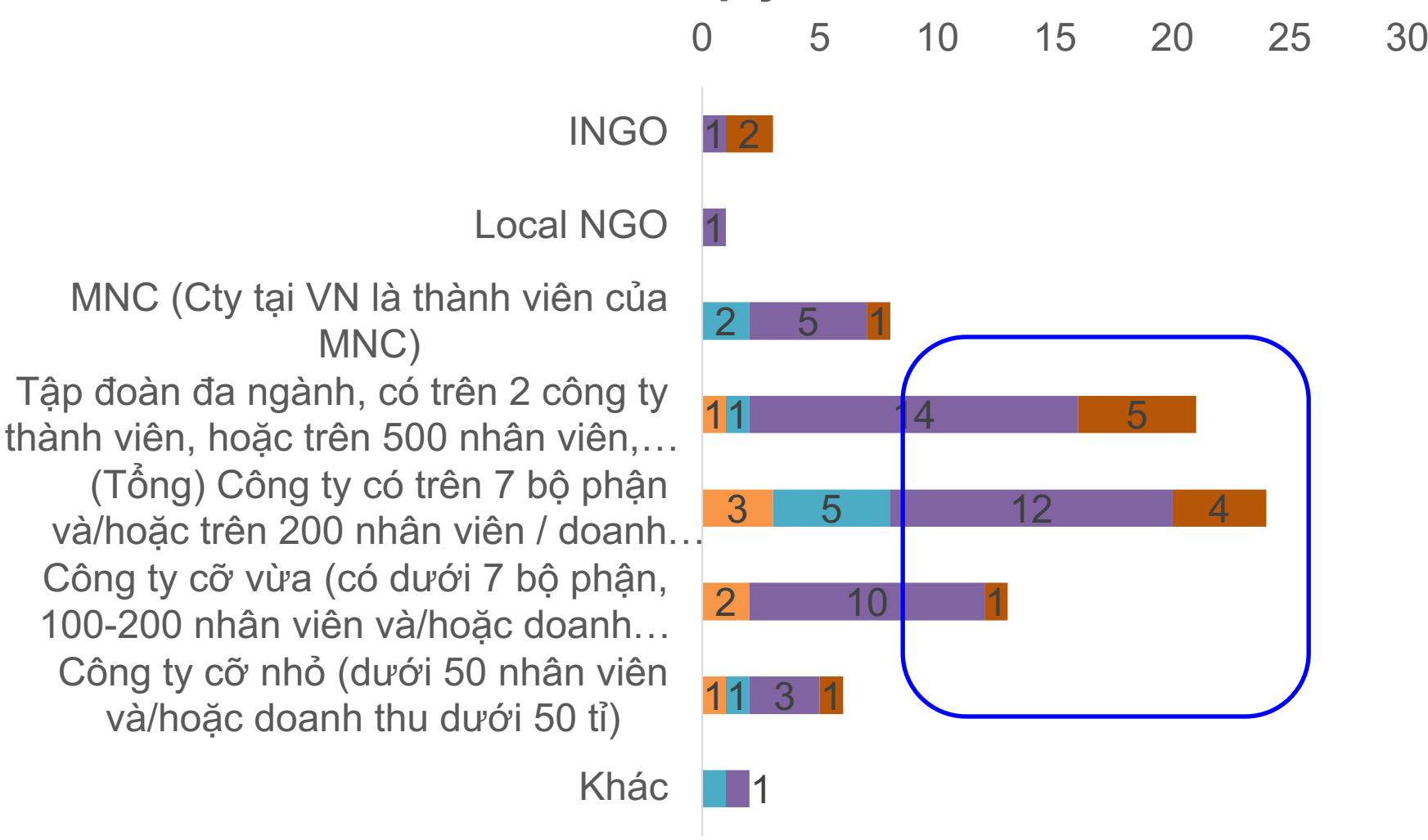
Hiện trạng triển khai mô hình TR



Theo giai đoạn phát triển



Theo quy mô

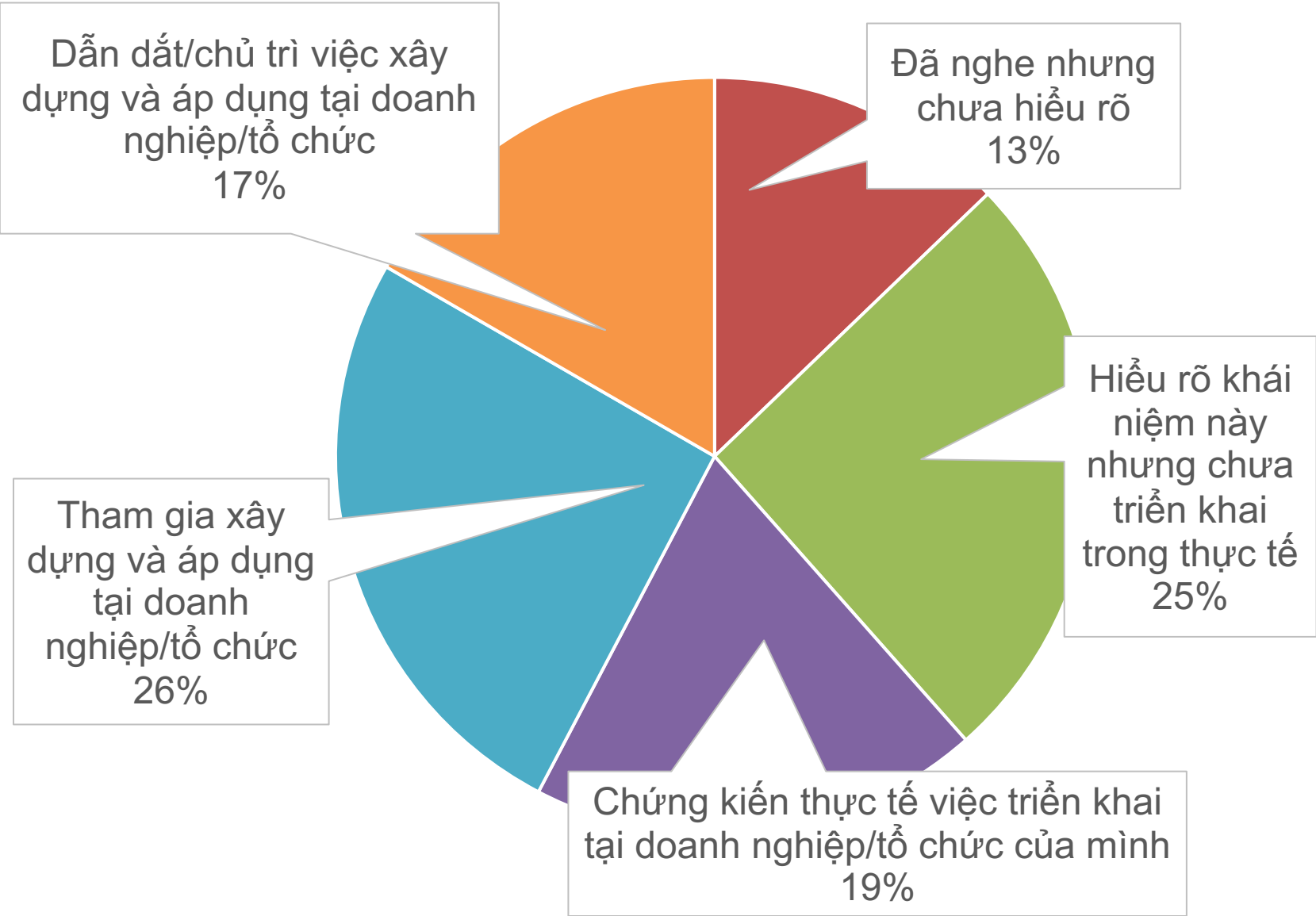


- Đã triển khai toàn phần
- Đã triển khai một phần
- Chưa triển khai nhưng có kế hoạch
- Chưa triển khai và không có kế hoạch

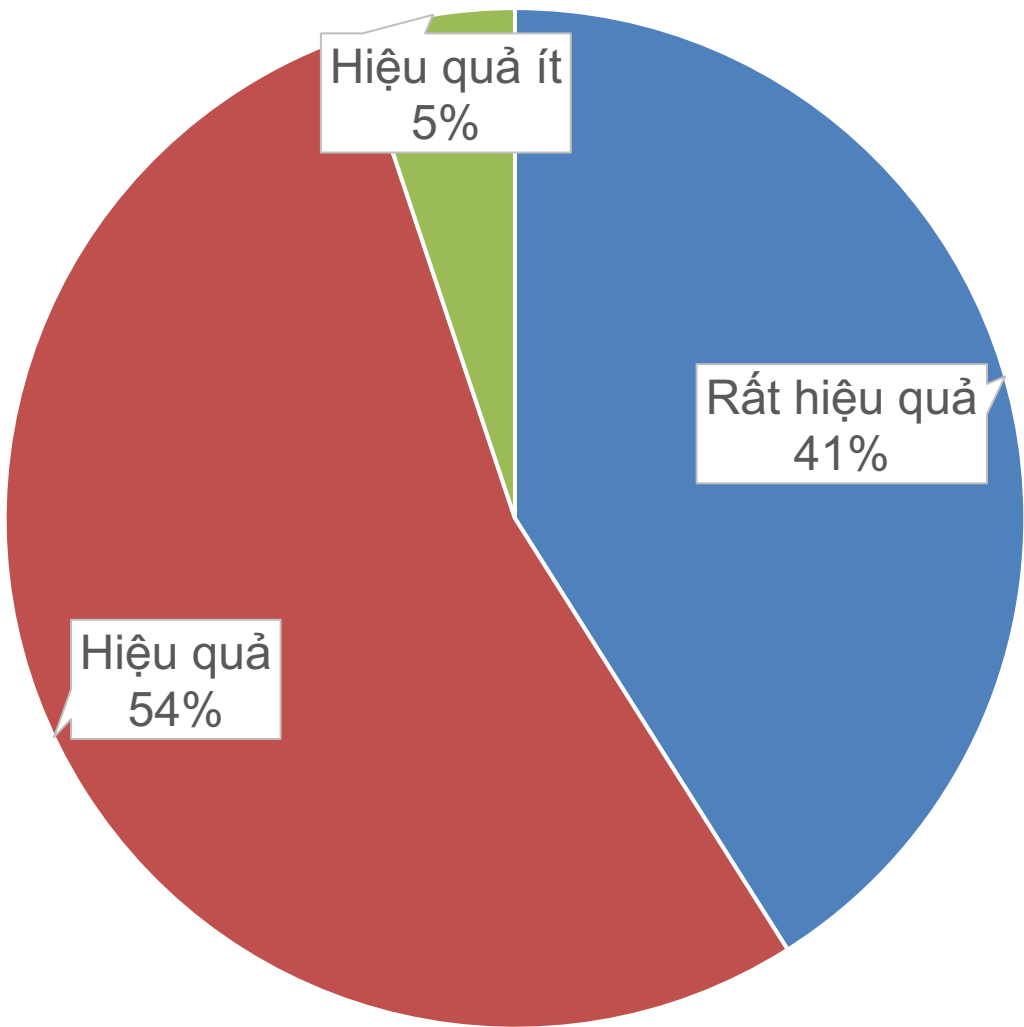
# Nhận thức về TR và quan điểm về hiệu quả TR (n=78)

1. Số đông người tham gia khảo sát đã có hiểu biết về Đãi ngộ toàn diện, trong đó một số ít (17%) đã dẫn dắt xây dựng và áp dụng
2. Hầu hết các doanh nghiệp đều nhận thấy Đãi ngộ toàn diện có hiệu quả cao trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh trong thị trường lao động của doanh nghiệp

Nhận thức về khái niệm Đãi ngộ toàn diện – Total Rewards - TR



Đánh giá hiệu quả của TR trong việc nâng cao cạnh tranh doanh nghiệp

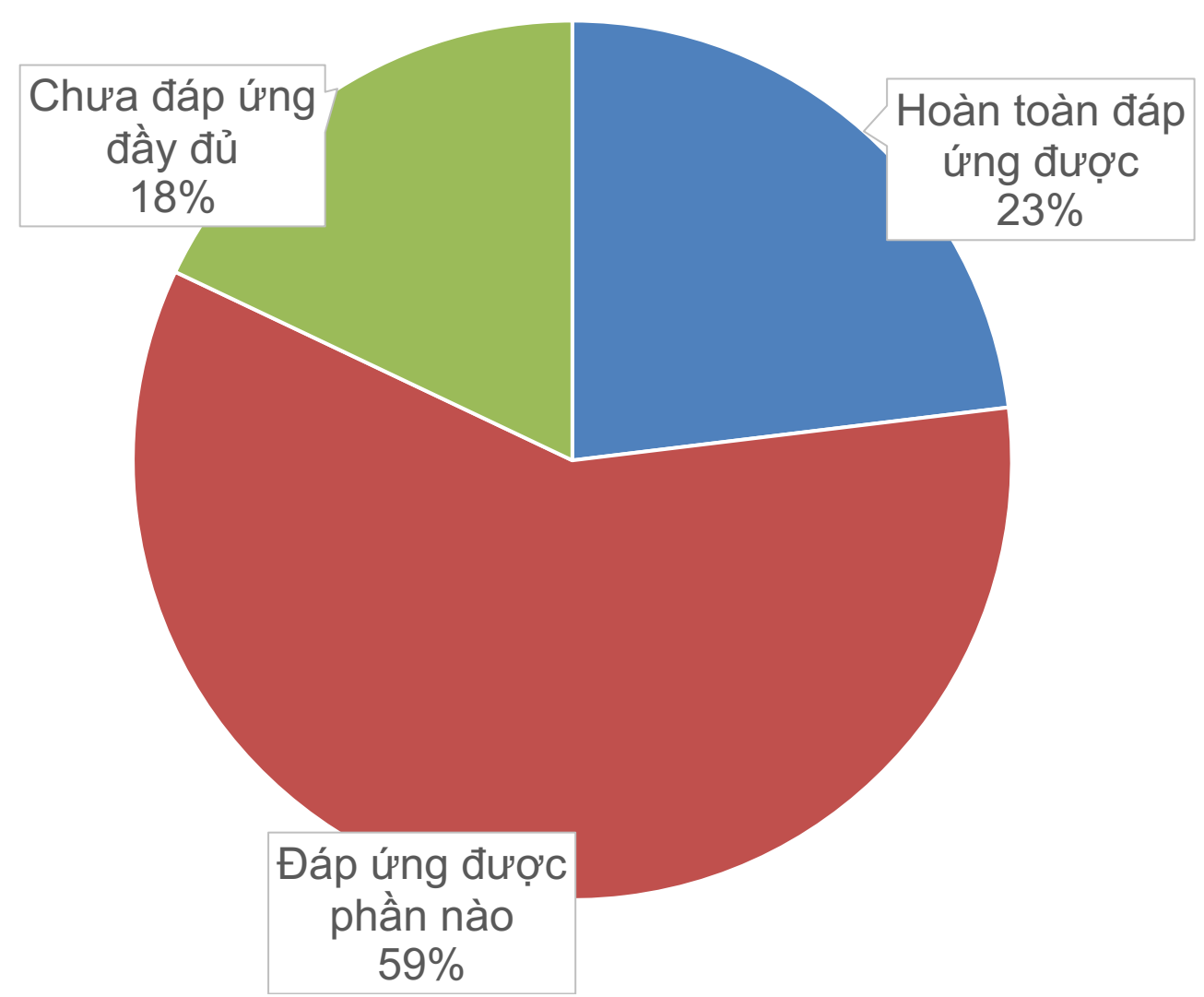




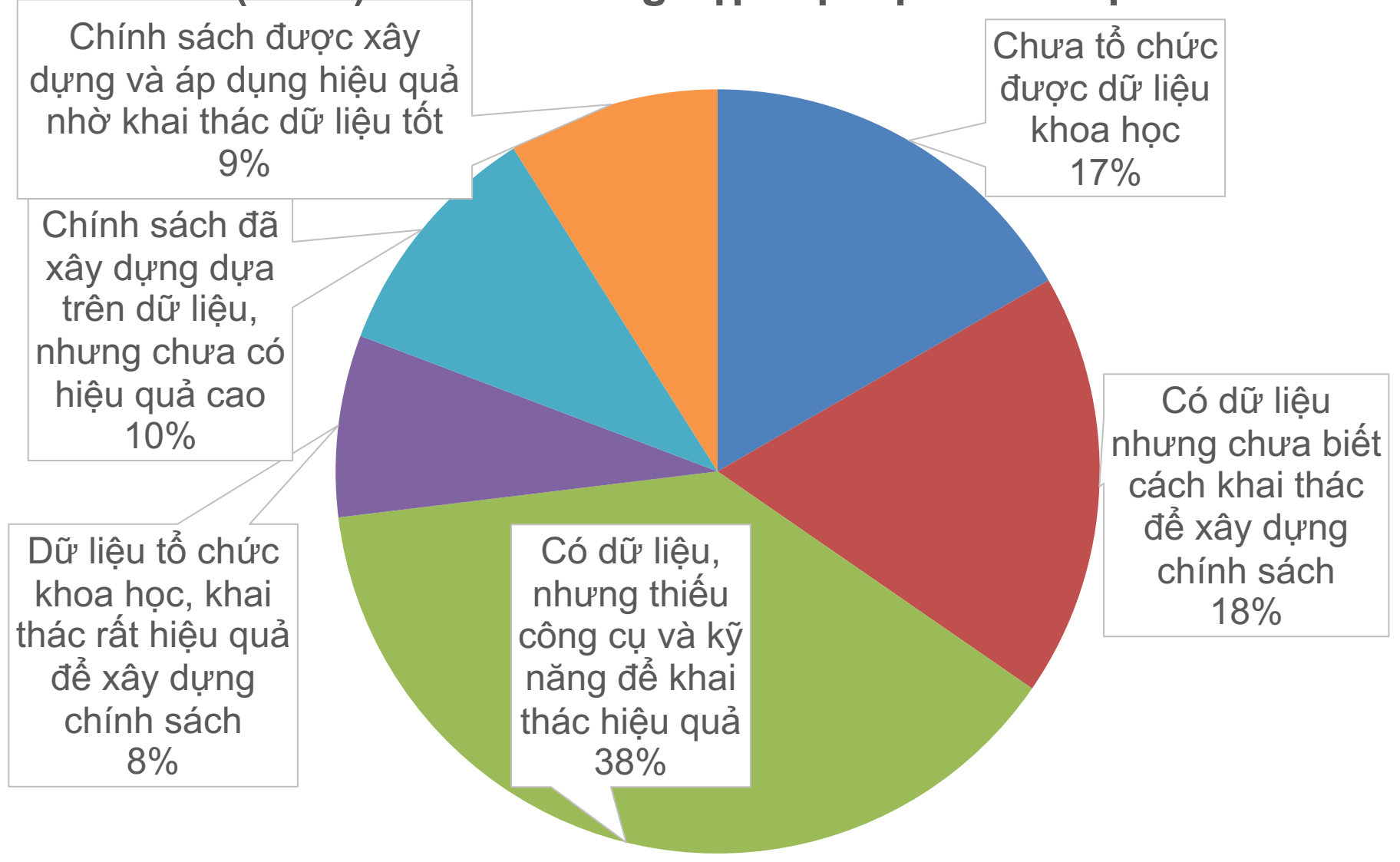
# Ảnh hưởng của khả năng tài chính và hệ thống dữ liệu HRIS tới TR (n=78)

- 1. Tỷ lệ doanh nghiệp có thể khai thác dữ liệu hiệu quả để xây dựng hệ thống TR rất thấp (9%), cách tổ chức hệ thống thông tin nguồn nhân lực vẫn là một nhứt nhối của tổ chức/doanh nghiệp
- 2. Vướng mắc về nguồn lực tài chính để đáp ứng TR là một vấn đề nổi trội

Khả năng tài chính của doanh nghiệp hiện tại trong việc đáp ứng các yêu cầu triển khai TR toàn diện

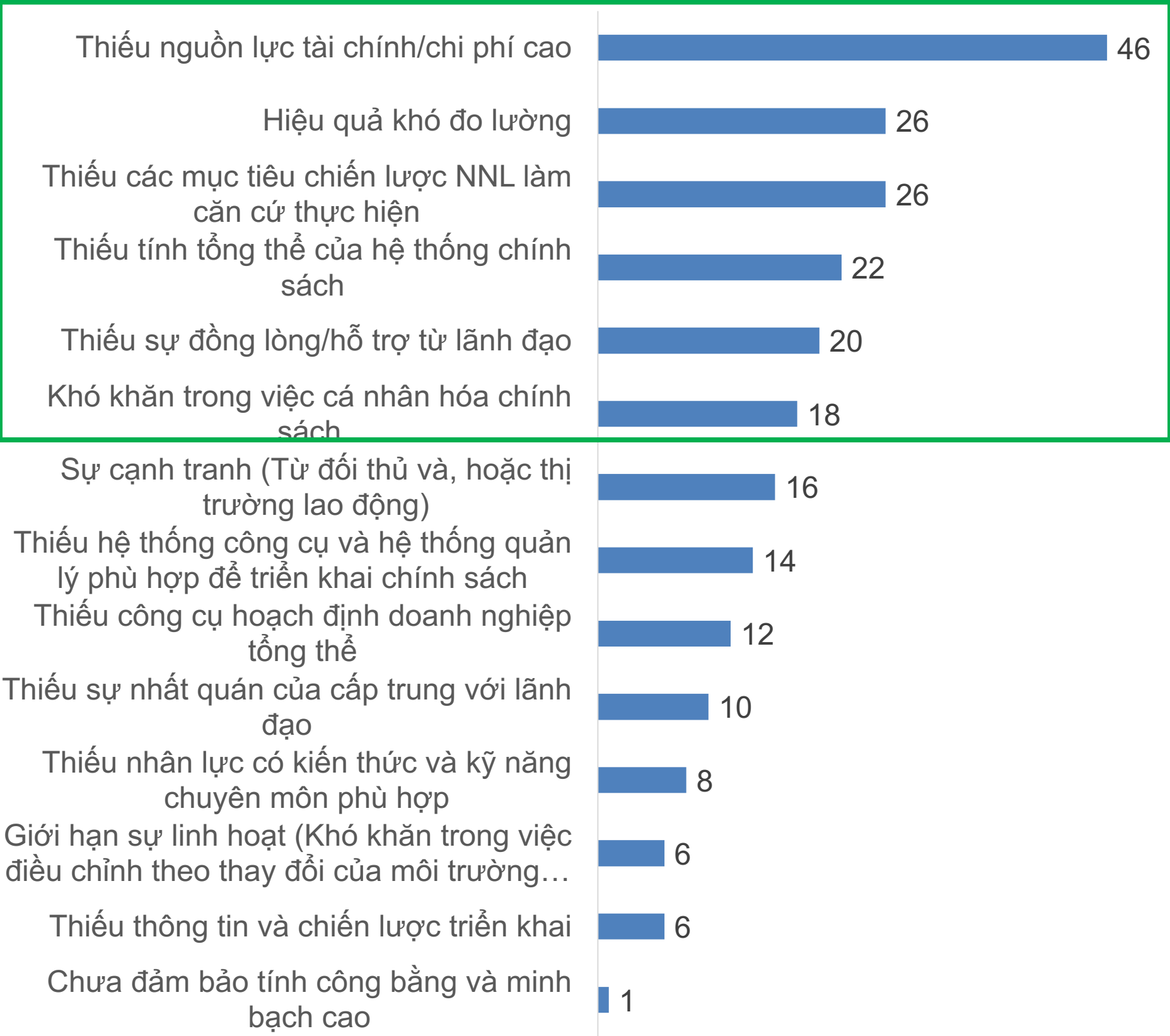


Đánh giá hệ thống công nghệ và dữ liệu nhân sự (HRIS) của doanh nghiệp hiện tại để hỗ trợ TR

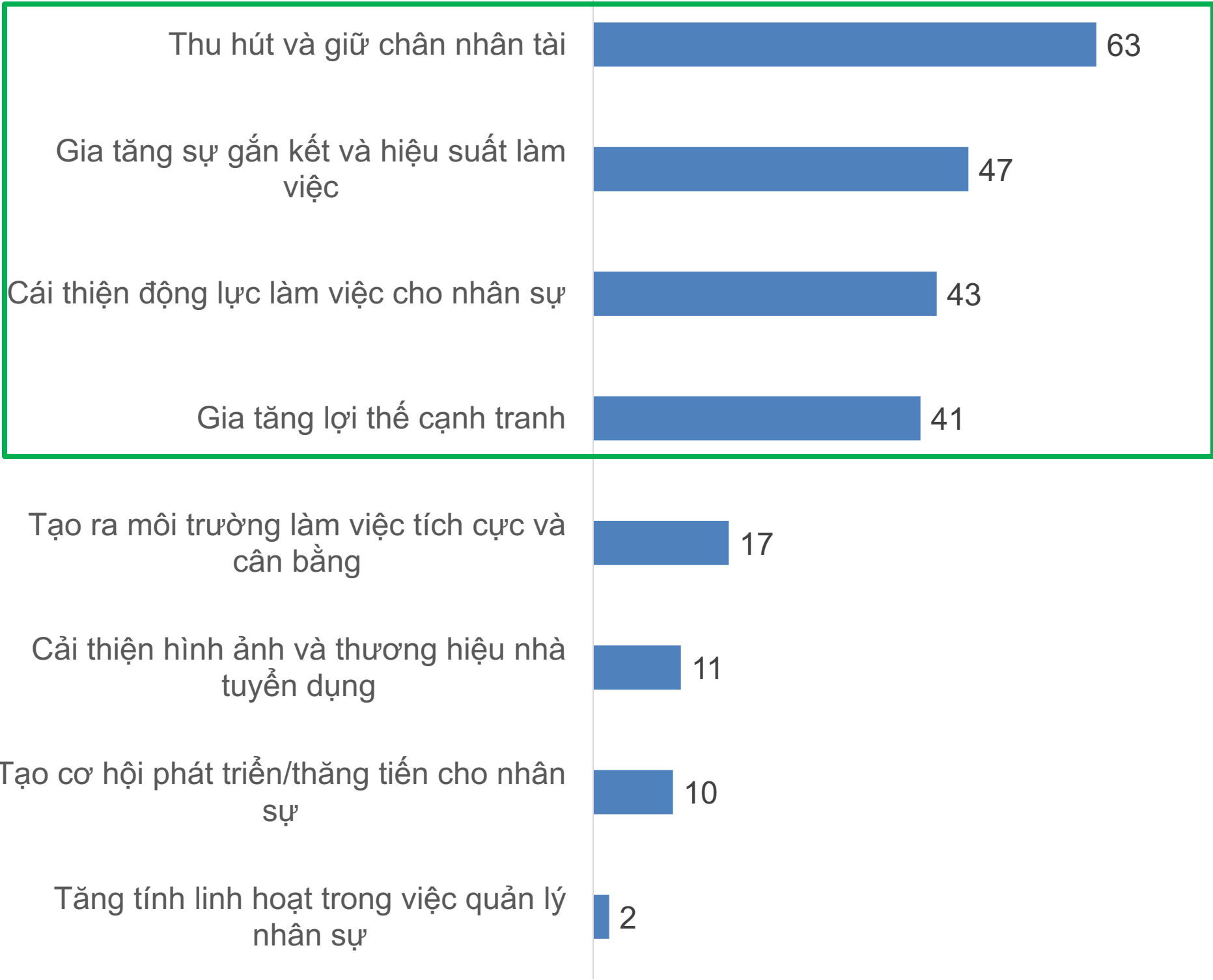


# Thách thức và lợi ích khi triển khai TR (n=78)

Thách thức khi triển khai TR

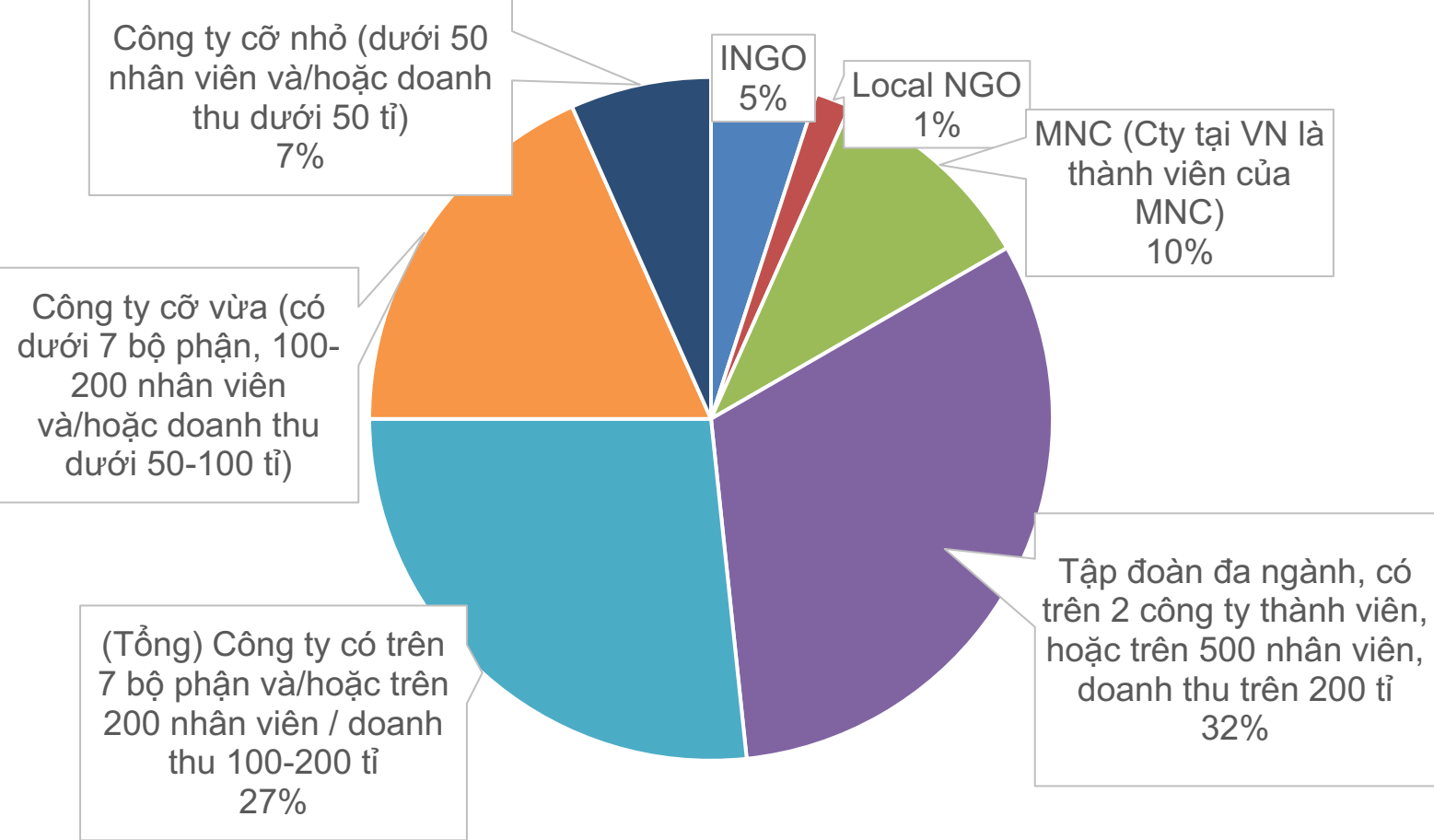


Lợi ích khi triển khai TR

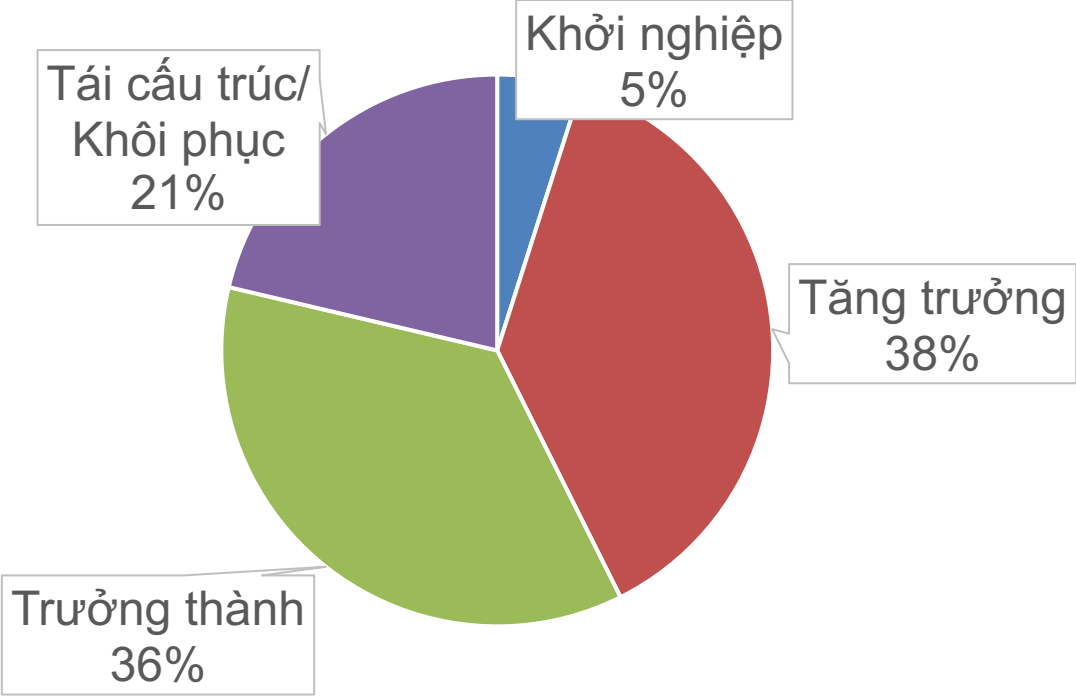


# Đặc điểm DN/TC đã triển khai mô hình TR (n=61)

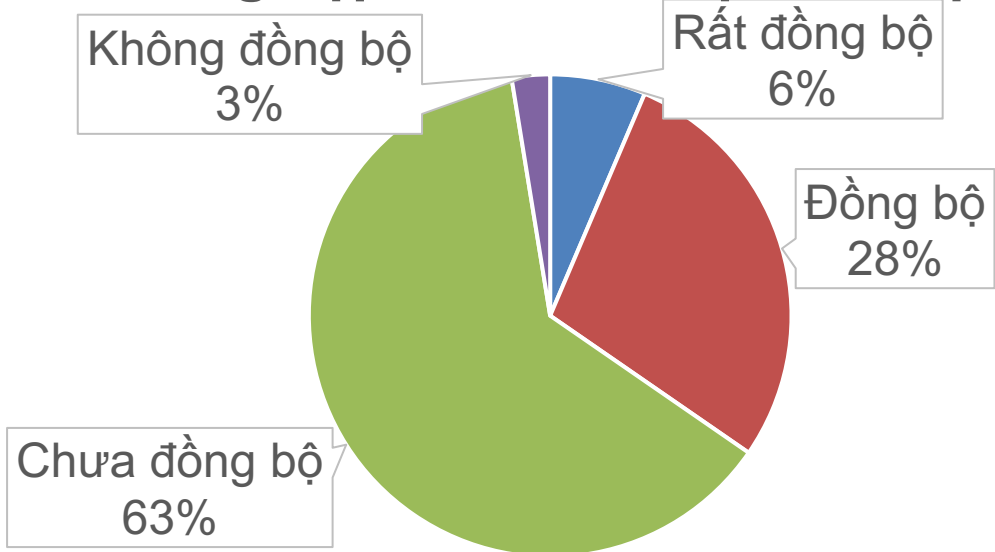
Quy mô DN/TC



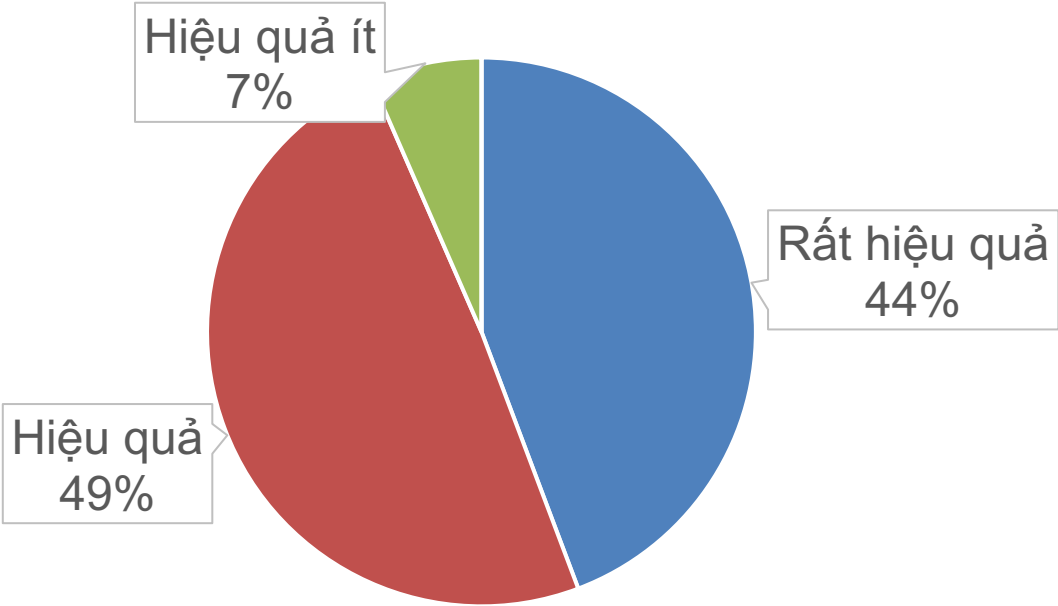
Giai đoạn phát triển của DN/TC



Mức độ đồng bộ giữa chiến lược phát triển doanh nghiệp và chiến lược TR hiện tại



Đánh giá hiệu quả của TR trong việc nâng cao cạnh tranh doanh nghiệp



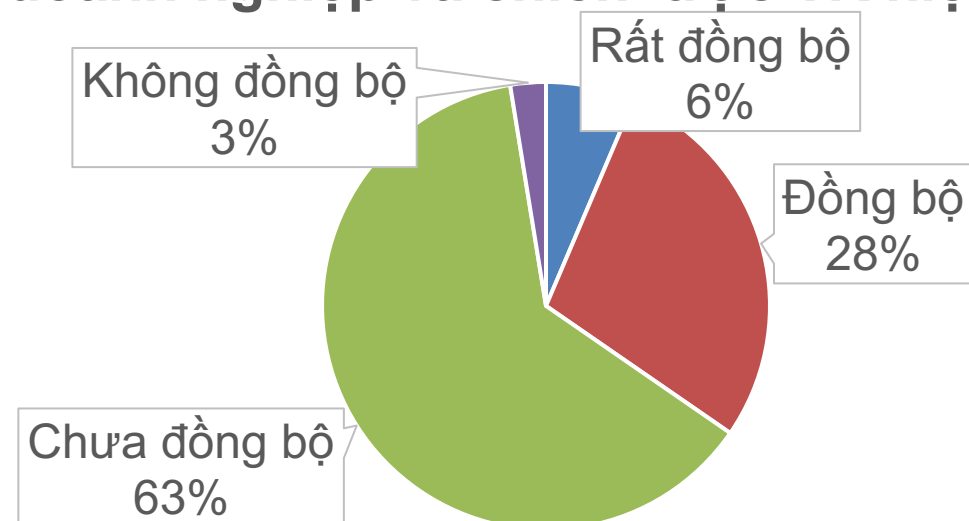


# Mức độ đồng bộ giữa chiến lược phát triển với chiến lược TR

1. Tỷ lệ doanh nghiệp đồng bộ được chiến lược phát triển với chiến lược TR chiếm tương đối thấp (34%), chủ yếu

- ❖ Thuộc lĩnh vực thương mại dịch vụ, sản xuất & KD hàng công nghiệp, công nghệ và giải pháp
- ❖ Ở giai đoạn tăng trưởng và trưởng thành

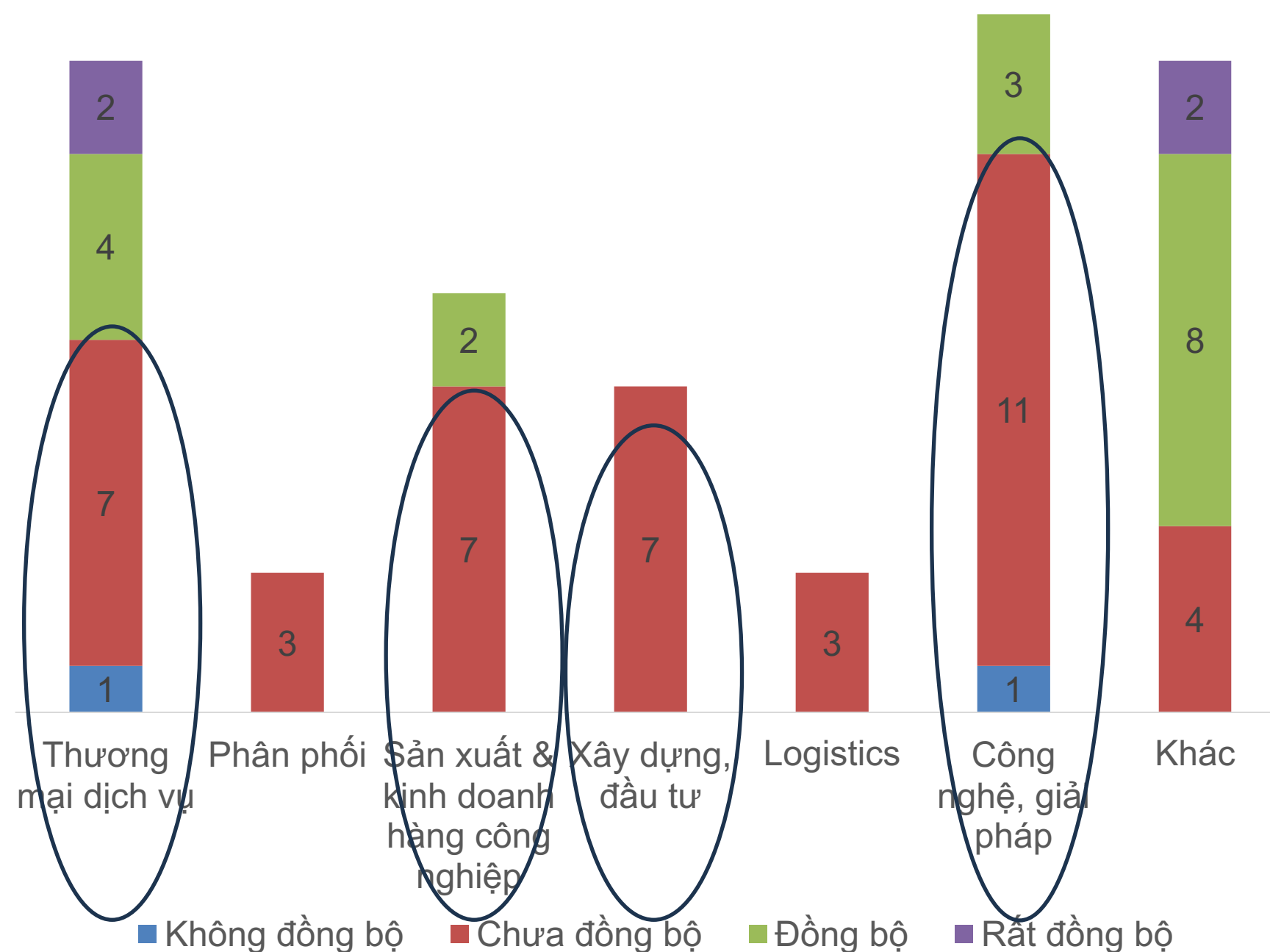
Mức độ đồng bộ giữa chiến lược phát triển doanh nghiệp và chiến lược TR hiện tại



Giai đoạn phát triển



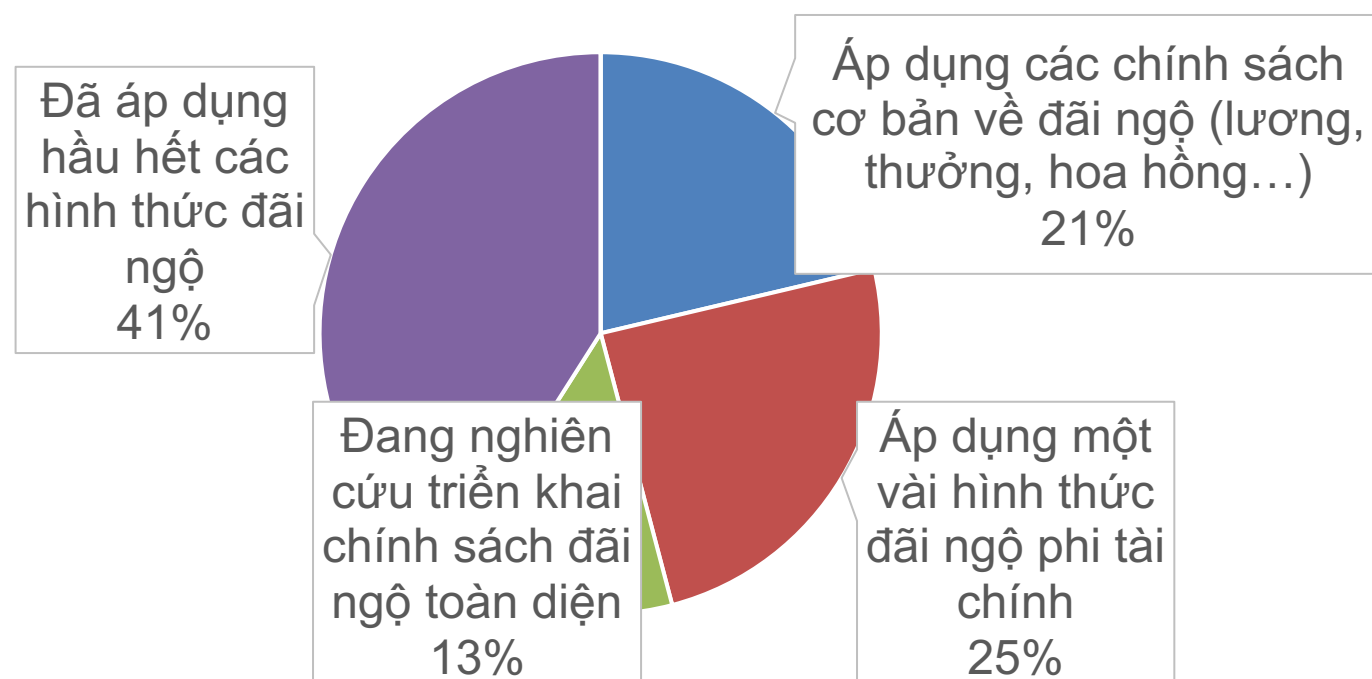
Theo lĩnh vực hoạt động



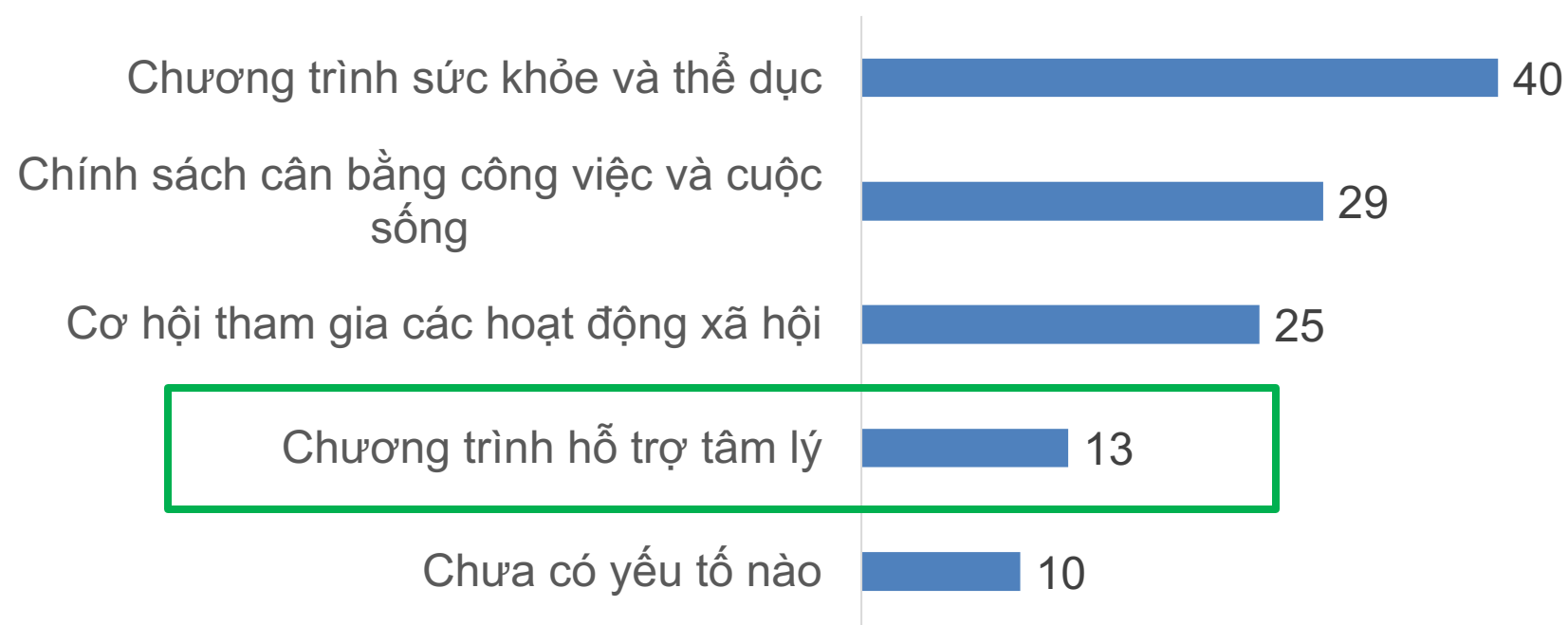
# Kết quả triển khai mô hình TR (n=61)

- TR chưa áp dụng các phương thức tối ưu chi phí đồng thời gia tăng lợi ích như Chế độ làm việc linh hoạt, In-kinds, perks, ESOP
- Một số doanh nghiệp có áp dụng chăm sóc sức khỏe và tinh thần, nhưng sức khỏe tâm thần chưa được đặt thành trọng tâm ở số đông doanh nghiệp.

## Trạng thái của DN/TC trong quá trình áp dụng TR



## Yếu tố được đưa vào "Well-being" trong DN/TC

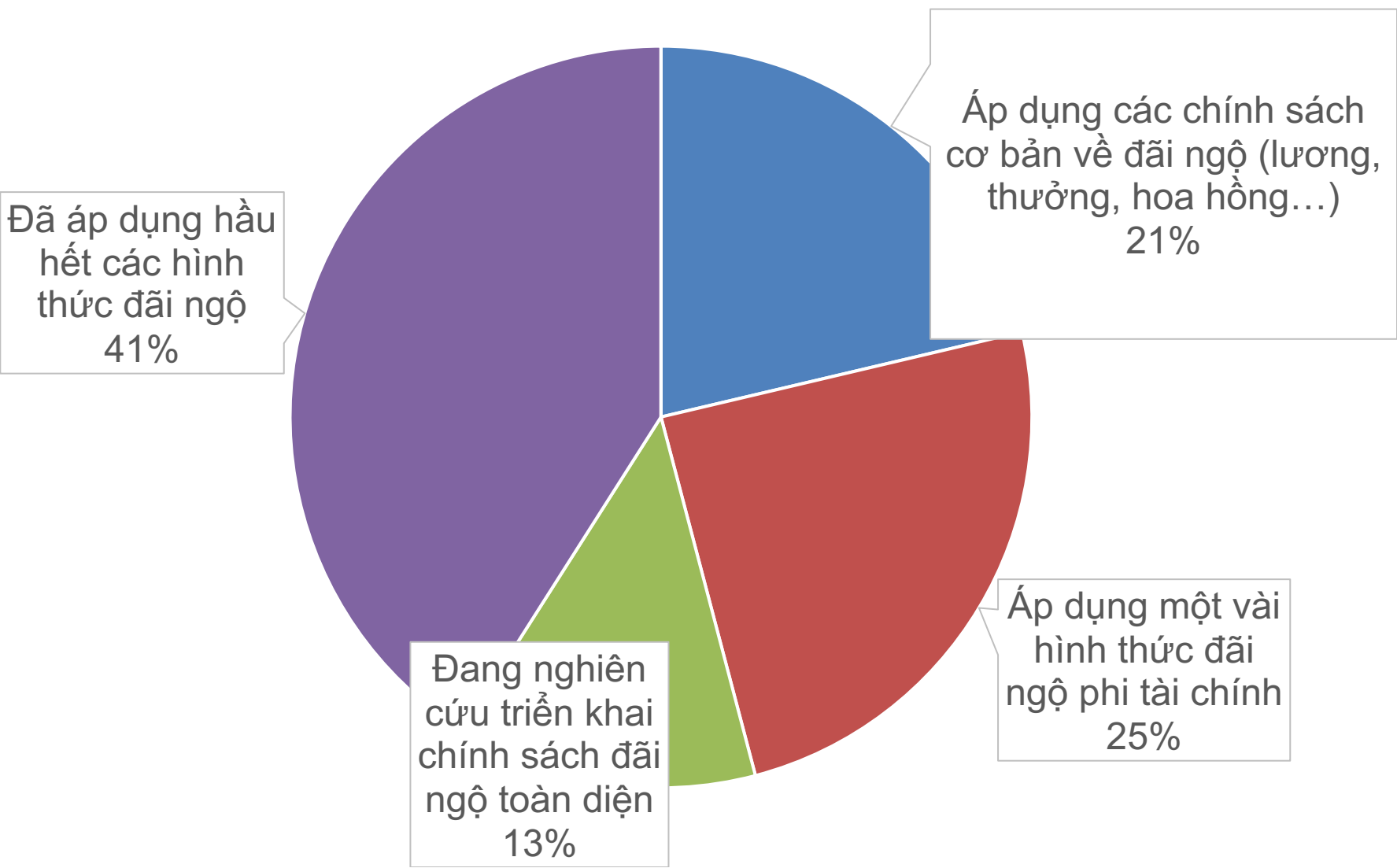


## Yếu tố được DN/TC áp dụng chính thức như một phần của TR

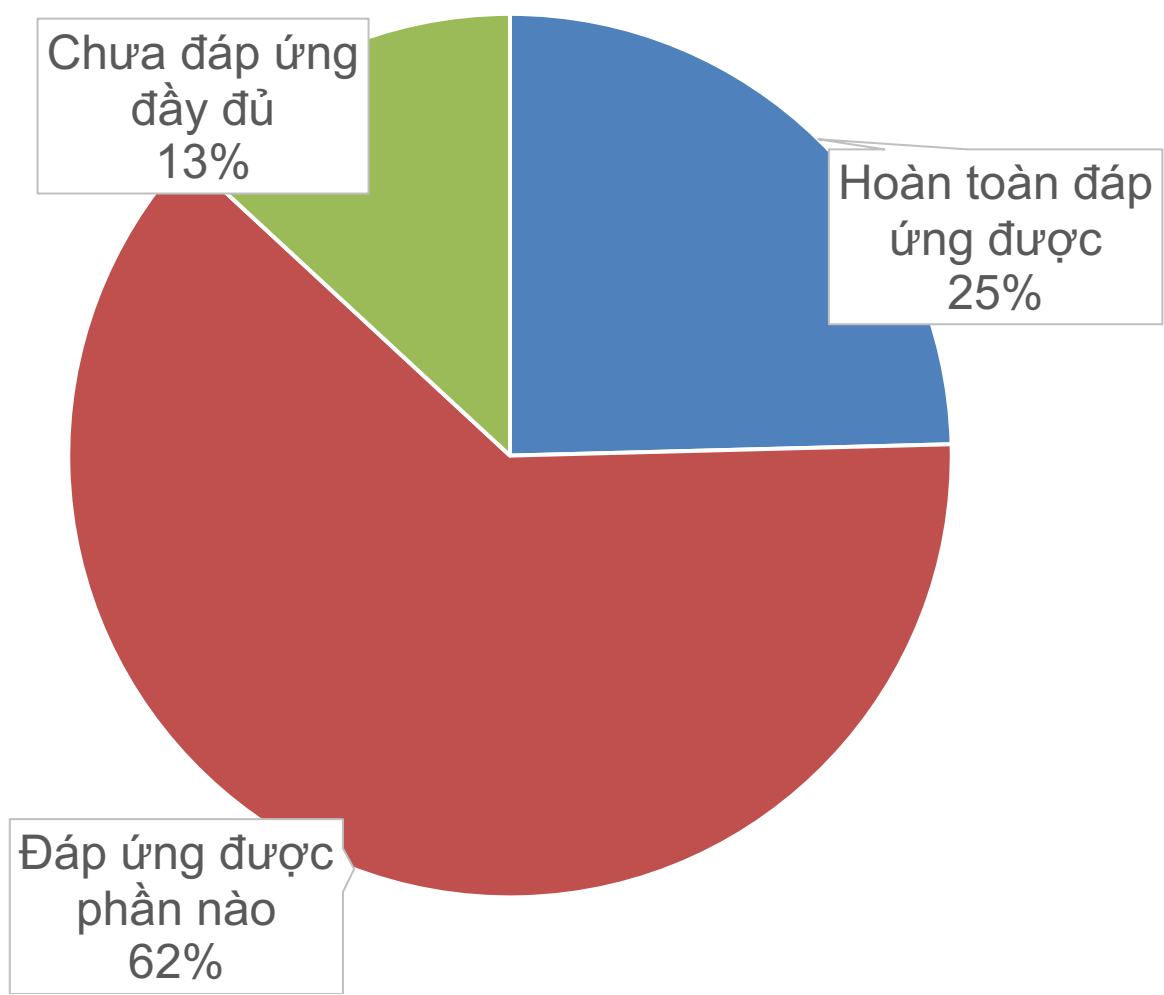


# Các yếu tố ảnh hưởng hiệu quả triển khai TR (n=61)

Trạng thái của DN/TC trong quá trình áp dụng TR



Khả năng tài chính của doanh nghiệp hiện tại trong việc đáp ứng các yêu cầu triển khai TR toàn diện

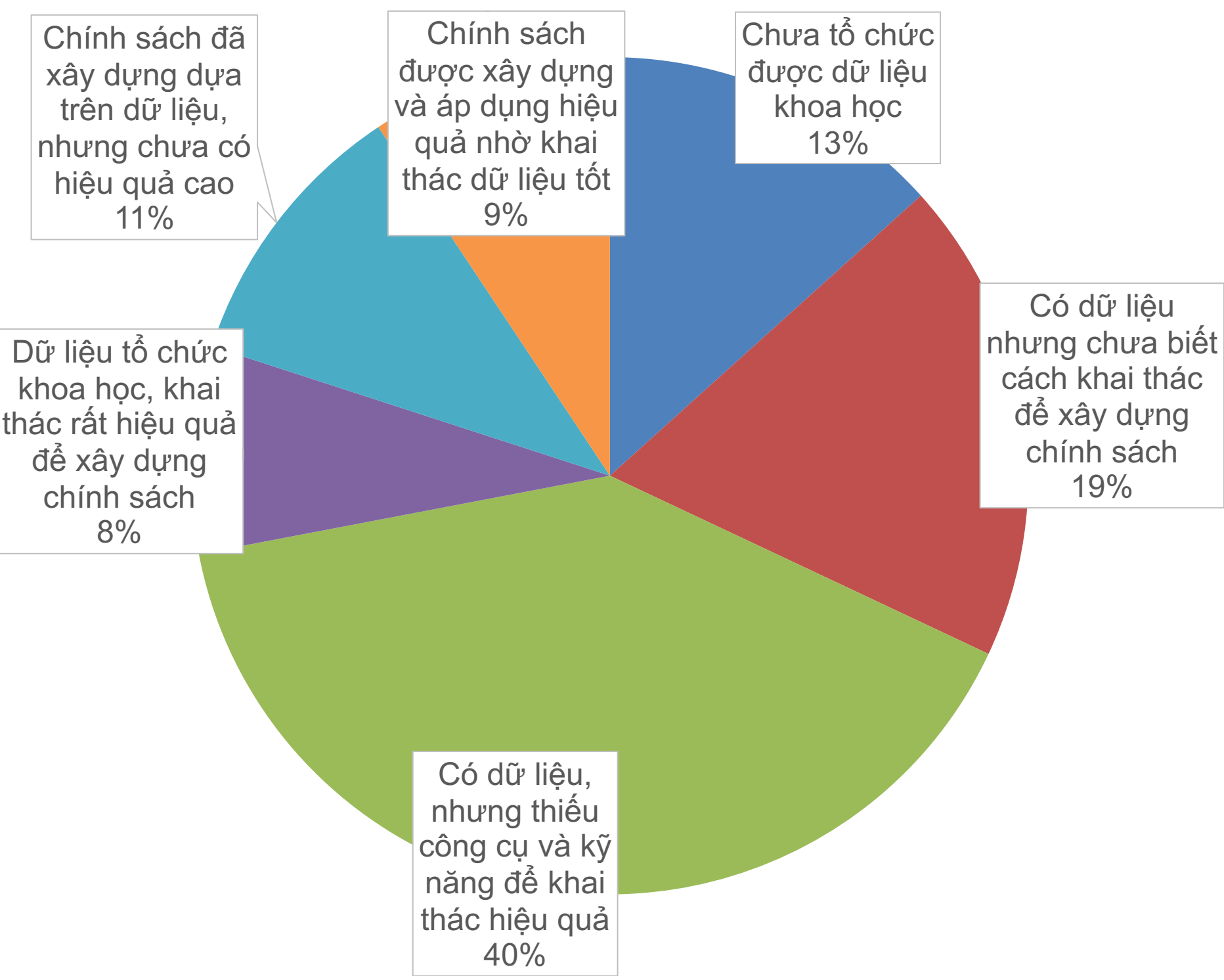


1. Trong số các TC/DN đã triển khai TR, có tới 87% đã áp dụng được một phần hoặc toàn bộ các yếu tố TR. Điều này cho thấy áp dụng được TR không phải là rào cản lớn
2. Tiềm lực tài chính của các DN/TC quyết định khả năng đáp ứng được việc triển khai TR. Chỉ có 13% chưa đáp ứng được đầy đủ các yếu tố TR



# Các yếu tố ảnh hưởng hiệu quả TR (n=61)

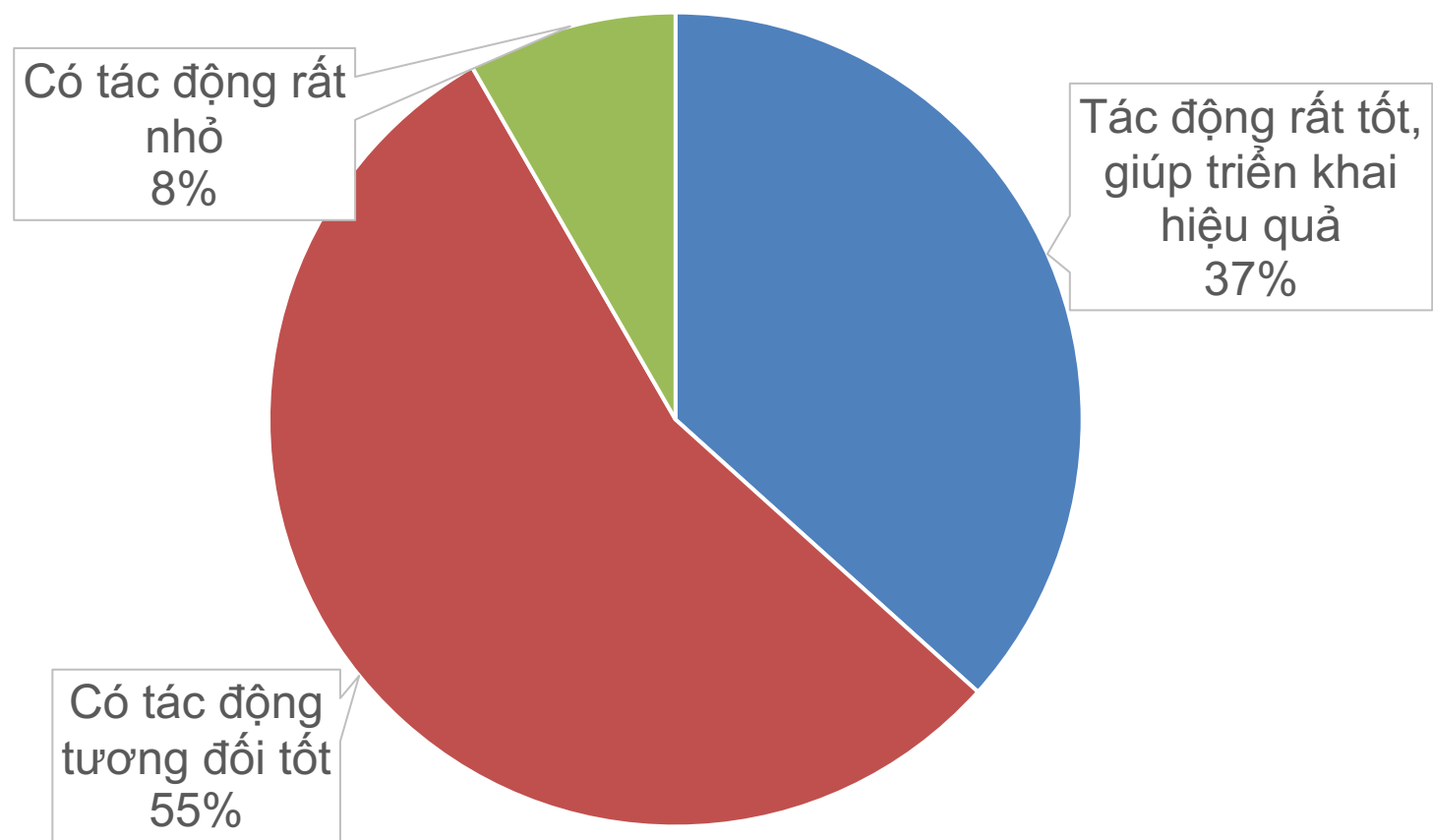
**Đánh giá hệ thống công nghệ và dữ liệu nhân sự (HRIS) của doanh nghiệp hiện tại để hỗ trợ TR**



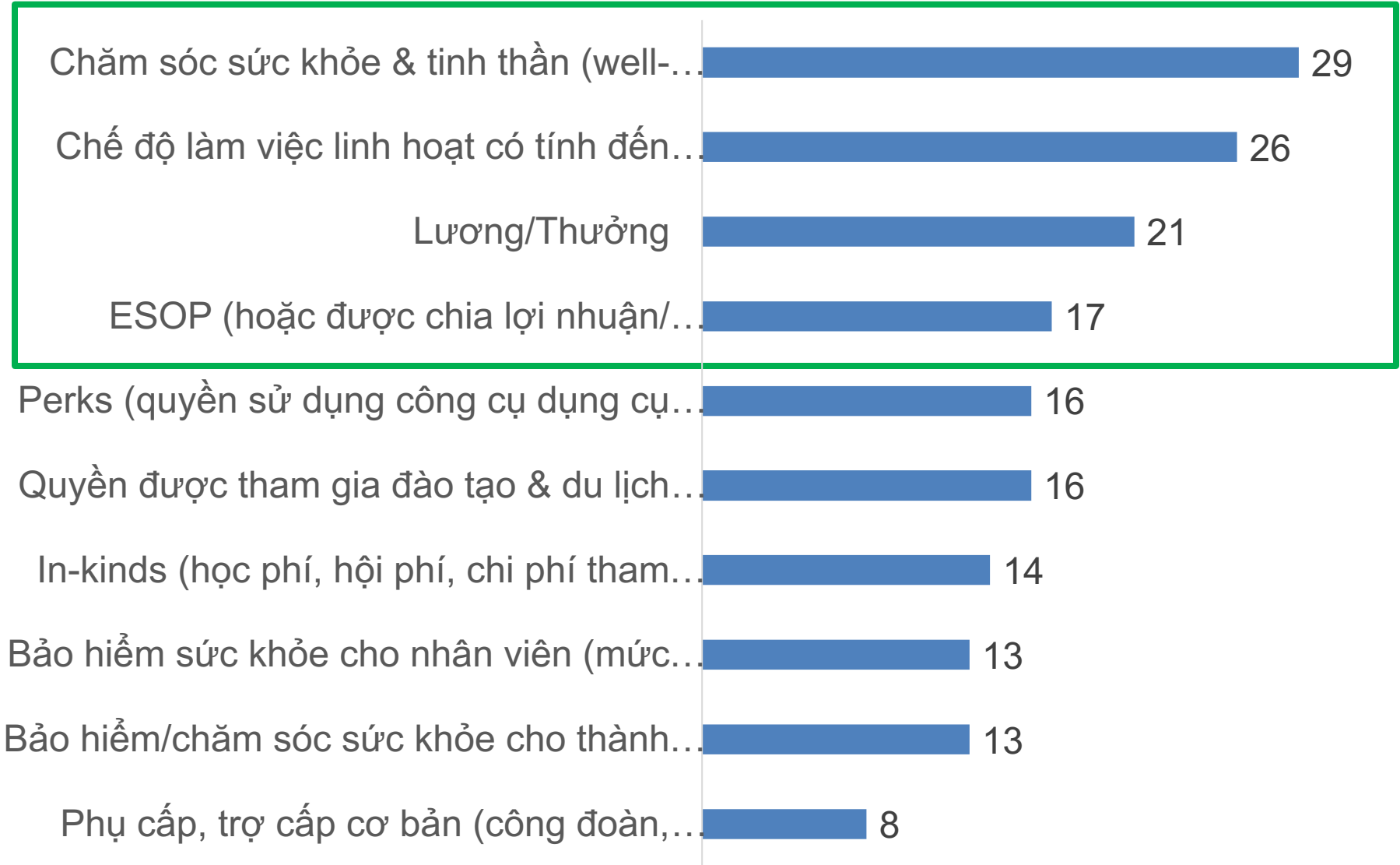
1. Doanh nghiệp tổ chức được dữ liệu tốt và khai thác tốt hệ thống thông tin nhân sự để xây dựng chính sách chỉ chiếm 28%
2. Việc thiếu Phương pháp khai thác dữ liệu (19%) và thiếu công cụ/ kỹ năng khai thác dữ liệu (40%) xảy ra khá thông dụng ngay cả ở các doanh nghiệp đã triển khai TR.
3. Có thể lý giải được một trong các lý do rằng
  - ❖ Người làm nghề nhân sự chưa được đào tạo đủ tốt về dữ liệu và khai thác dữ liệu
  - ❖ Các nhân viên nhân sự có năng khiếu/ độ nhạy về công nghệ khá thấp (low technology-savvy)
  - ❖ Doanh nghiệp chưa đầu tư đầy đủ cho triển khai hệ thống thông tin nhân sự

# Tác động của TR tới khả năng cạnh tranh nhân lực và duy trì nhân tài (n=61)

Nhận định về tác động của TR tới hiệu quả triển khai chiến lược giữ và phát triển nhân lực thuộc nhóm năng lực cốt lõi tại DN/TC



Điểm cần cải thiện trong chính sách TR



1. Hầu hết các DN/TC đã triển khai TR đều hài lòng về hiệu quả của TR (92%)
2. Điểm cần cải thiện lớn nhất trong chính sách TR là hai yếu tố phi tài chính là Well-being và Chế độ làm việc linh hoạt, tiếp theo là Lương thưởng và ESOP.
3. Không ngạc nhiên khi Lương / Thưởng dù có được chú trọng cải thiện và gia tăng cạnh tranh, người lao động vẫn luôn có phản hồi “chưa hài lòng”.

# Chỉ số đánh giá hiệu quả TR (n=61)

- 1. Doanh nghiệp áp dụng nhiều nhất Chỉ số hài lòng nhân viên và Tỷ lệ giữ chân nhân viên để đánh giá hiệu quả TR
- 2. ROI không được sử dụng nhiều, một trong các lý do cơ bản là khó có thể tính được chỉ tiêu này

Chỉ số đánh giá hiệu quả của TR



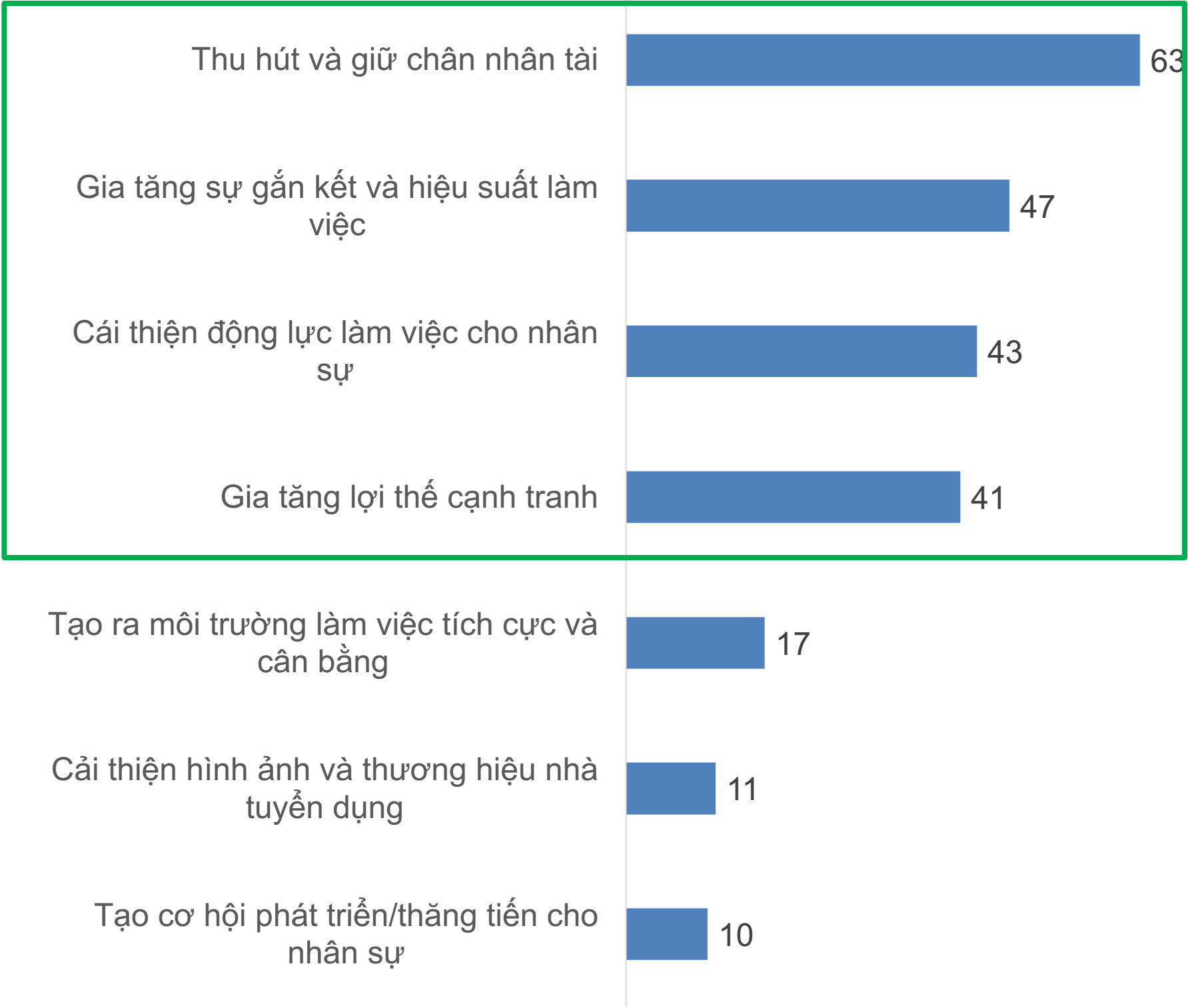


# Thách thức và lợi ích của TR (n=61)

Thách thức khi triển khai TR



Lợi ích khi triển khai TR



# Tác động của Khả năng tài chính lên việc áp dụng các yếu tố của TR

		Yếu tố được áp dụng chính thức như một phần của TR									
		Lương/ Thưởng	Phụ cấp	Bảo hiểm sức khỏe bổ sung	Đào tạo/ làm việc kèm du lịch	Well-being	CSSK cho thành viên gia đình	In-kinds	Chế độ làm việc linh hoạt	ESOP	Perks
Khả năng tài chính	Hoàn toàn đáp ứng được	14	13	11	10	10	9	9	8	5	5
	Đáp ứng được phần nào	38	32	30	24	21	21	16	18	14	14
	Chưa đáp ứng đầy đủ	8	8	6	2	3	5	5	5	2	3

- Khi DN/TC có khả năng tài chính HOÀN TOÀN đáp ứng được TR, việc áp dụng Perks & ESOP vẫn **CHƯA** được ứng dụng nhiều (5 vs 32)
- Khi DN/TC có khả năng tài chính đáp ứng được MỘT PHẦN TR, việc áp dụng tất cả các yếu tố khá ĐỒNG ĐỀU (14 to 32)
- Khi DN/TC có khả năng tài chính CHƯA đáp ứng được đầy đủ TR, trọng tâm chủ yếu là **Lương/thưởng, Phụ cấp, BHSK bổ sung (8-6)**

# Đặc tính cạnh tranh của doanh nghiệp vs nhân lực cạnh tranh

		Loại nhân lực cạnh tranh												
		Quản trị doanh nghiệp/tổ chức	Quản lý cấp trung	Quản lý sản xuất	Quản trị nhân sự	Bán hàng (General sales)	Marketing	Công nghệ thông tin	Tài chính đầu tư	Kỹ thuật xây dựng	Kỹ thuật cơ khí	Công nghệ sinh học, hóa dược	Công nghệ thực phẩm	Quản lý chuyên ngành
Chiến lược phát triển	Cạnh tranh bằng chi phí và chi phí nhân sự chiếm tỉ trọng lớn	8	10	7	5	4	4	3	2	1	3	2	1	3
	Cạnh tranh bằng chi phí, và chi phí vận hành chiếm tỉ trọng lớn	8	9	6	4	7	3	3	4	1	3	1	0	2
	Cạnh tranh bằng quy mô kinh doanh (B2C: mạng lưới kênh phân phối lớn/ B2B: nhiều hợp đồng lớn)	7	8	4	4	4	4	3	4	1	3	2	1	2
	Cạnh tranh bằng chất lượng	13	18	6	9	9	7	9	5	2	3	3	0	7
	Cạnh tranh bằng tốc độ	8	8	5	5	5	3	5	2	0	2	2	0	5

- Loại nhân lực cạnh tranh nổi bật trên thị trường KHÔNG bị phụ thuộc vào đặc tính cạnh tranh là Quản lý cấp cao, Quản lý cấp trung, Quản lý sản xuất, Sales, Quản trị nhân sự và Marketing
- Doanh nghiệp cạnh tranh bằng chất lượng đặc biệt chú trọng cạnh tranh nhân lực quản lý cấp cao và cấp trung, Quản trị nhân sự, bán hàng và CNTT
- Nhân lực ngành CNTT được săn đón nhiều hơn ở tổ chức cạnh tranh bằng chất lượng và tốc độ



# Tương quan nhân lực cạnh tranh và các yếu tố TR thông dụng nhất

		Loại nhân lực cạnh tranh											
		Quản trị doanh nghiệp/tổ chức	Quản lý cấp trung	Công nghệ thông tin	Bán hàng (General sales)	Marketing	Quản trị nhân sự	Quản lý sản xuất	Tài chính đầu tư	Kỹ thuật xây dựng	Kỹ thuật cơ khí	Công nghệ sinh học, hóa dược	Công nghệ thực phẩm
3 yếu tố được áp dụng chính thức nhiều nhất trong TR	Lương/Thưởng	18	25	13	12	9	9	9	7	2	4	3	1
	Phụ cấp, trợ cấp cơ bản (công đoàn, điện thoại, xăng xe, thiết bị cá nhân...)	16	24	11	12	8	8	7	7	1	3	3	0
	Bảo hiểm sức khỏe cho nhân viên (mức và hình thức cao hơn so với qui định của pháp luật)	14	19	11	11	7	7	7	7	2	3	3	1

3 yếu tố thông dụng nhất đều là yếu tố tài chính và được nhiều DN/TC ứng dụng thu hút nhân lực Quản trị cấp cao, cấp trung, CNTT, Bán hàng, Marketing, QT nhân sự, QL sản xuất và Tài chính/đầu tư.

# Tương quan nhân lực cạnh tranh và chỉ số đánh giá hiệu quả TR

		Loại nhân lực cạnh tranh												
		Quản trị doanh nghiệp/tổ chức	Quản lý cấp trung	Bán hàng (General sales)	Công nghệ thông tin	Quản trị nhân sự	Quản lý sản xuất	Marketing	Tài chính đầu tư	Kỹ thuật cơ khí	Công nghệ sinh học, hóa dược	Kỹ thuật xây dựng	Công nghệ thực phẩm	Quản lý chuyên ngành
Chỉ số đánh giá hiệu quả của TR	Tỷ lệ giữ chân nhân viên	13	19	11	9	8	8	7	5	3	3	2	1	8
	Chỉ số hài lòng nhân viên	14	22	7	11	8	8	7	5	3	2	1	1	7
	Tỷ lệ hoàn thành mục tiêu cá nhân	8	10	5	4	4	1	5	4	1	3	0	0	3
	ROI của các chương trình phúc lợi	0	2	2	3	2	1	3	1	1	1	0	0	1

1. Tỷ lệ giữ chân nhân viên và Chỉ số hài lòng của nhân viên thường được dùng nhiều nhất khi cho cạnh tranh nhân lực, đặc biệt nhiều ở DN cạnh tranh nhân lực QL cấp cao, QL cấp trung, Bán hàng, CNTT, QTNS, QLSX và Marketing. Điều này có thể được lý giải rằng nhóm nhân lực này là nhóm thường nhảy việc nhanh trên thị trường lao động.
2. Chỉ số về hoàn thành mục tiêu cá nhân sử dụng nhiều để đánh giá hiệu quả cạnh tranh nhân lực QL Cấp trung, và cấp cao. Điều này có thể được lý giải rằng các biện pháp TR nhằm gia tăng hiệu quả doanh nghiệp phải có được tác động trực tiếp tới kết quả doanh nghiệp

# Những thách thức và khuyến nghị

Chưa đồng bộ giữa chiến lược phát triển DN/TC và chiến lược TR

Cần đảm bảo rằng các yếu tố trong chính sách TR (lương/thưởng, chế độ làm việc) được thiết kế phù hợp với mục tiêu phát triển dài hạn của DN/TC

Hiệu quả khó đo lường

Đầu tư vào các giải pháp công nghệ như Hệ thống Quản lý nguồn nhân lực (HRMS) nhằm cải thiện quản lý dữ liệu nhân sự và hệ thống đo lường mức độ hiệu quả của chính sách TR.

Vấn đề trong hệ thống công nghệ và dữ liệu nhân sự để hỗ trợ TR

Sự hài lòng nhân viên và tỷ lệ giữ chân nhân viên là chỉ số để đánh giá hiệu quả TR

Thử nghiệm đa dạng các chính sách đãi ngộ trên quy mô nhỏ trước khi áp dụng trong toàn DN/TC để xác định các yếu tố hiệu quả trong việc giữ chân nhân viên

Thiếu nguồn lực tài chính/chi phí cao

Ưu tiên các yếu tố mang lại tác động lớn nhất và khám phá các lựa chọn tiết kiệm chi phí như những công nhận phi tài chính.

Thiếu các mục tiêu chiến lược NNL làm căn cứ thực hiện

Cần xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực với các mục tiêu rõ ràng làm căn cứ cho việc xây dựng và triển khai hệ thống chính sách TR

Lương/thưởng và chăm sóc sức khỏe & tinh thần là 2 yếu tố cần được cải thiện trong chính sách TR

Khảo sát về lương/thưởng qua những báo cáo đã được công bố (HRA, hiệp hội ngành) để xác định được mức lương phù hợp với từng vị trí cụ thể

Thiếu tính tổng thể của hệ thống chính sách

Cần có kết nối chặt chẽ giữa hệ thống TR với các hệ thống nhân sự khác như đánh giá hiệu suất, đào tạo phát triển, quản trị nhân tài, hoạch định kế cận....



## **2. TƯƠNG QUAN GIỮA ĐẶC ĐIỂM DOANH NGHIỆP/ TỔ CHỨC VỚI MỨC ĐỘ ÁP DỤNG TR**



# Thương mại dịch vụ

## Đặc điểm loại DN/TC và giai đoạn phát triển

- Tập đoàn đa ngành,
- (Tổng) công ty có trên 7 bộ phận và các công ty cỡ nhỏ
- Giai đoạn trưởng thành

## Chiến lược phát triển:

- Cạnh tranh bằng chất lượng
- Cạnh tranh bằng chi phí (chi phí nhân sự chiếm tỉ trọng lớn)
- Cạnh tranh bằng chi phí (chi phí vận hành chiếm tỉ trọng lớn)

## Nhân lực cạnh tranh:

- Bán hàng (general sales)
- Quản lý cấp trung
- Quản trị doanh nghiệp, tổ chức



## Thách thức

- Thiếu nguồn lực tài chính/chi phí cao
- Sự cạnh tranh (đối thủ hoặc thị trường)
- Thiếu sự đồng lòng/ hỗ trợ từ lãnh đạo

## Lợi ích

- Cải thiện động lực làm việc cho nhân sự
- Thu hút và giữ chân nhân tài
- Gia tăng lợi thế cạnh tranh

# Phân phối

## Đặc điểm loại DN/TC và giai đoạn phát triển

- Tập đoàn đa ngành, (Tổng) Công ty có trên 7 bộ phận, Công ty cỡ vừa
- Tăng trưởng, trưởng thành, tái cấu trúc

## Chiến lược phát triển:

- Cạnh tranh bằng chất lượng
- Cạnh tranh bằng tốc độ
- Cạnh tranh bằng quy mô kinh doanh

## Nhân lực cạnh tranh:

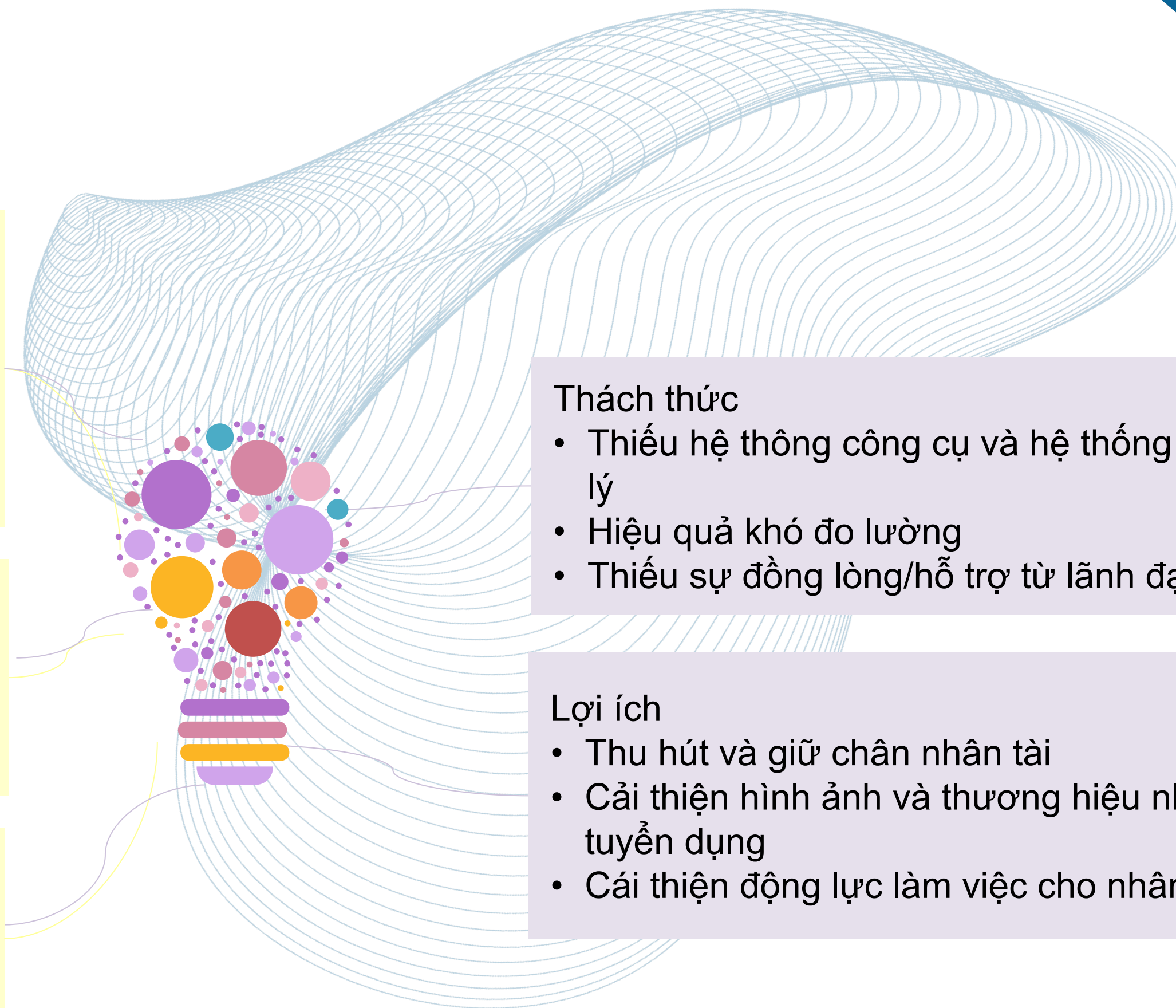
- Bán hàng (general sales)
- Marketing
- Công nghệ thông tin

## Thách thức

- Thiếu hệ thống công cụ và hệ thống quản lý
- Hiệu quả khó đo lường
- Thiếu sự đồng lòng/hỗ trợ từ lãnh đạo

## Lợi ích

- Thu hút và giữ chân nhân tài
- Cải thiện hình ảnh và thương hiệu nhà tuyển dụng
- Cải thiện động lực làm việc cho nhân sự





# Sản xuất & kinh doanh hàng công nghiệp

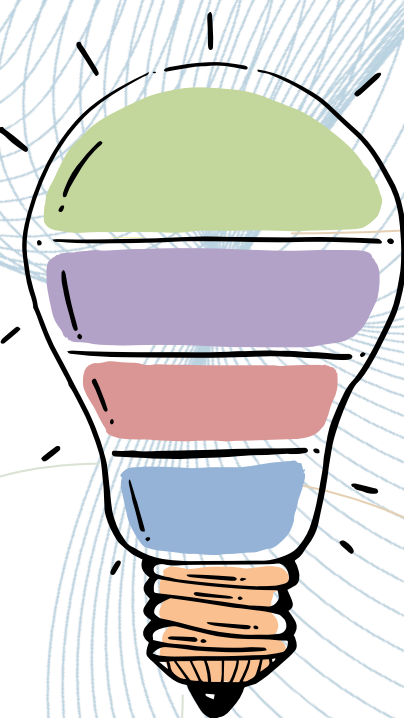
**Đặc điểm loại DN/TC và giai đoạn phát triển**  
(Tổng) Công ty có trên 7 bộ phận và/hoặc trên 200 nhân viên  
Giai đoạn tăng trưởng

**Chiến lược phát triển:**

- Cạnh tranh bằng chất lượng
- Cạnh tranh bằng chi phí (chi phí vận hành chiếm tỉ trọng lớn)
- Cạnh tranh bằng chi phí (chi phí nhân sự chiếm tỉ trọng lớn)

**Nhân lực cạnh tranh:**

- Quản lý cấp trung
- Quản trị doanh nghiệp, tổ chức
- Quản lý sản xuất



**Thách thức**

- Thiếu nguồn lực tài chính/chi phí cao
- Thiếu công cụ hoạch định doanh nghiệp tổng thể
- Thiếu tính tổng thể của hệ thống chính sách

**Lợi ích**

- Thu hút và giữ chân nhân tài
- Gia tăng lợi thế cạnh tranh
- Gia tăng sự gắn kết và hiệu suất làm việc

# Xây dựng, đầu tư

**Đặc điểm loại DN/TC và giai đoạn phát triển**  
(Tổng) Công ty có trên 7 bộ phận và/hoặc trên 200 nhân viên  
Giai đoạn tăng trưởng và tái cấu trúc

**Chiến lược phát triển:**

- Cạnh tranh bằng chất lượng
- Cạnh tranh bằng chi phí (chi phí nhân sự chiếm tỉ trọng lớn)

**Nhân lực cạnh tranh:**

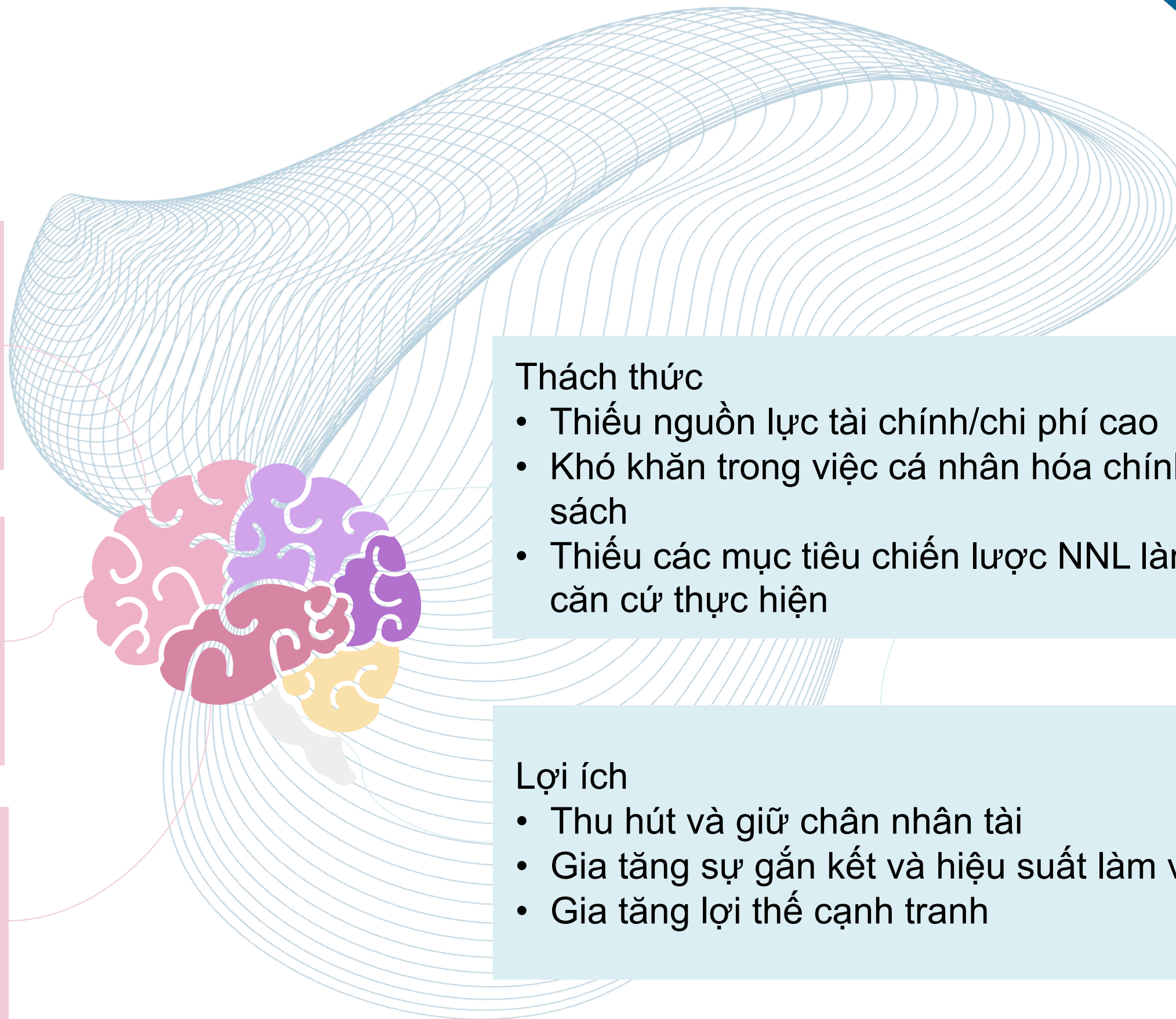
- Quản trị doanh nghiệp, tổ chức
- Kỹ thuật xây dựng
- Quản lý cấp trung

**Thách thức**

- Thiếu nguồn lực tài chính/chi phí cao
- Khó khăn trong việc cá nhân hóa chính sách
- Thiếu các mục tiêu chiến lược NNL làm căn cứ thực hiện

**Lợi ích**

- Thu hút và giữ chân nhân tài
- Gia tăng sự gắn kết và hiệu suất làm việc
- Gia tăng lợi thế cạnh tranh





# Logistics

## Đặc điểm loại DN/TC và giai đoạn phát triển

- Tập đoàn đa ngành
- Giai đoạn trưởng thành

## Chiến lược phát triển:

- Cạnh tranh bằng chi phí (chi phí nhân sự chiếm tỉ trọng lớn)
- Cạnh tranh bằng chất lượng
- Cạnh tranh bằng tốc độ

## Nhân lực cạnh tranh:

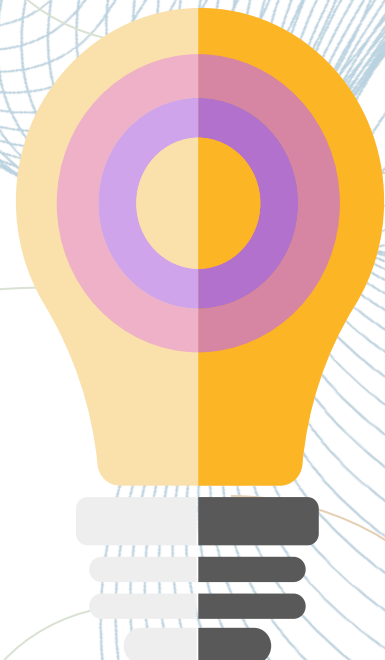
- Quản lý cấp trung
- Bán hàng (general sales)
- Quản trị doanh nghiệp, tổ chức

## Thách thức

- Thiếu nguồn lực tài chính/chi phí cao
- Thiếu các mục tiêu chiến lược NNL làm căn cứ thực hiện
- Hiệu quả khó đo lường

## Lợi ích

- Thu hút và giữ chân nhân tài
- Gia tăng lợi thế cạnh tranh
- Gia tăng sự gắn kết và hiệu suất làm việc



# Công nghệ, giải pháp

## Đặc điểm loại DN/TC và giai đoạn phát triển

- (Tổng) Công ty có trên 7 bộ phận và/hoặc trên 200 nhân viên
- Giai đoạn tăng trưởng

## Chiến lược phát triển:

- Cạnh tranh bằng chất lượng
- Cạnh tranh bằng chi phí (chi phí nhân sự chiếm tỉ trọng lớn)
- Cạnh tranh bằng chi phí (chi phí vận hành chiếm tỉ trọng lớn)

## Nhân lực cạnh tranh:

- Công nghệ thông tin
- Quản trị doanh nghiệp, tổ chức
- Quản lý cấp trung

## Thách thức

- Thiếu nguồn lực tài chính/chi phí cao
- Thiếu sự đồng lòng/hỗ trợ từ lãnh đạo
- Thiếu tính tổng thể của hệ thống chính sách

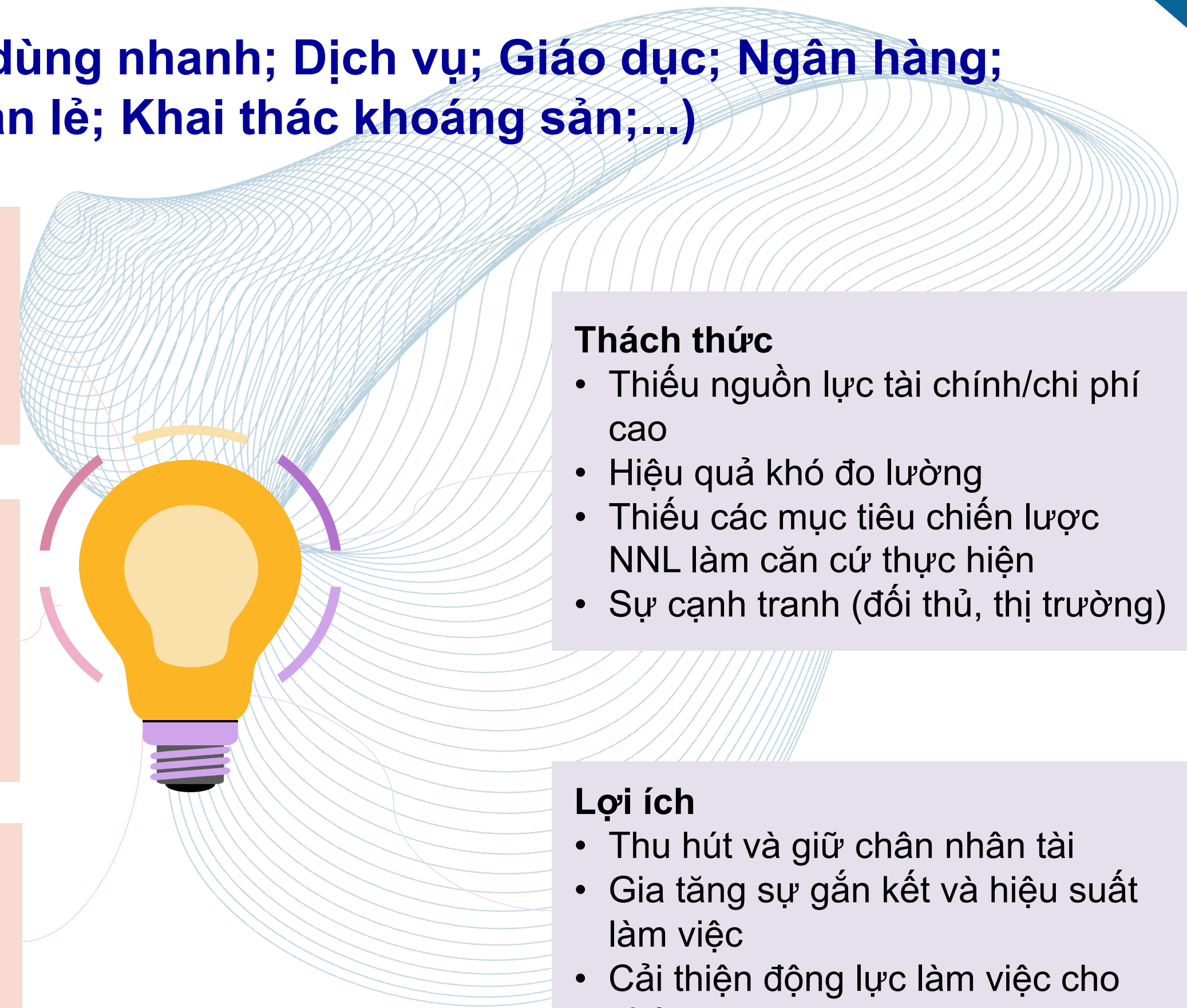
## Lợi ích

- Cải thiện động lực làm việc cho nhân sự
- Thu hút và giữ chân nhân tài
- Gia tăng sự gắn kết và hiệu suất làm việc





# Lĩnh vực khác (SX&KD hàng tiêu dùng nhanh; Dịch vụ; Giáo dục; Ngân hàng; Đầu tư tài chính; Y tế; Sản xuất & bán lẻ; Khai thác khoáng sản;...)



## Đặc điểm loại DN/TC và giai đoạn phát triển

- Tập đoàn đa ngành
- Giai đoạn tăng trưởng và trưởng thành

## Chiến lược phát triển:

- Cạnh tranh bằng chất lượng
- Cạnh tranh bằng tốc độ
- Cạnh tranh bằng chi phí (chi phí vận hành chiếm tỉ trọng lớn)

## Nhân lực cạnh tranh:

- Quản lý cấp trung
- Bán hàng (general sales)
- Quản lý sản xuất

## Thách thức

- Thiếu nguồn lực tài chính/chi phí cao
- Hiệu quả khó đo lường
- Thiếu các mục tiêu chiến lược NNL làm căn cứ thực hiện
- Sự cạnh tranh (đối thủ, thị trường)

## Lợi ích

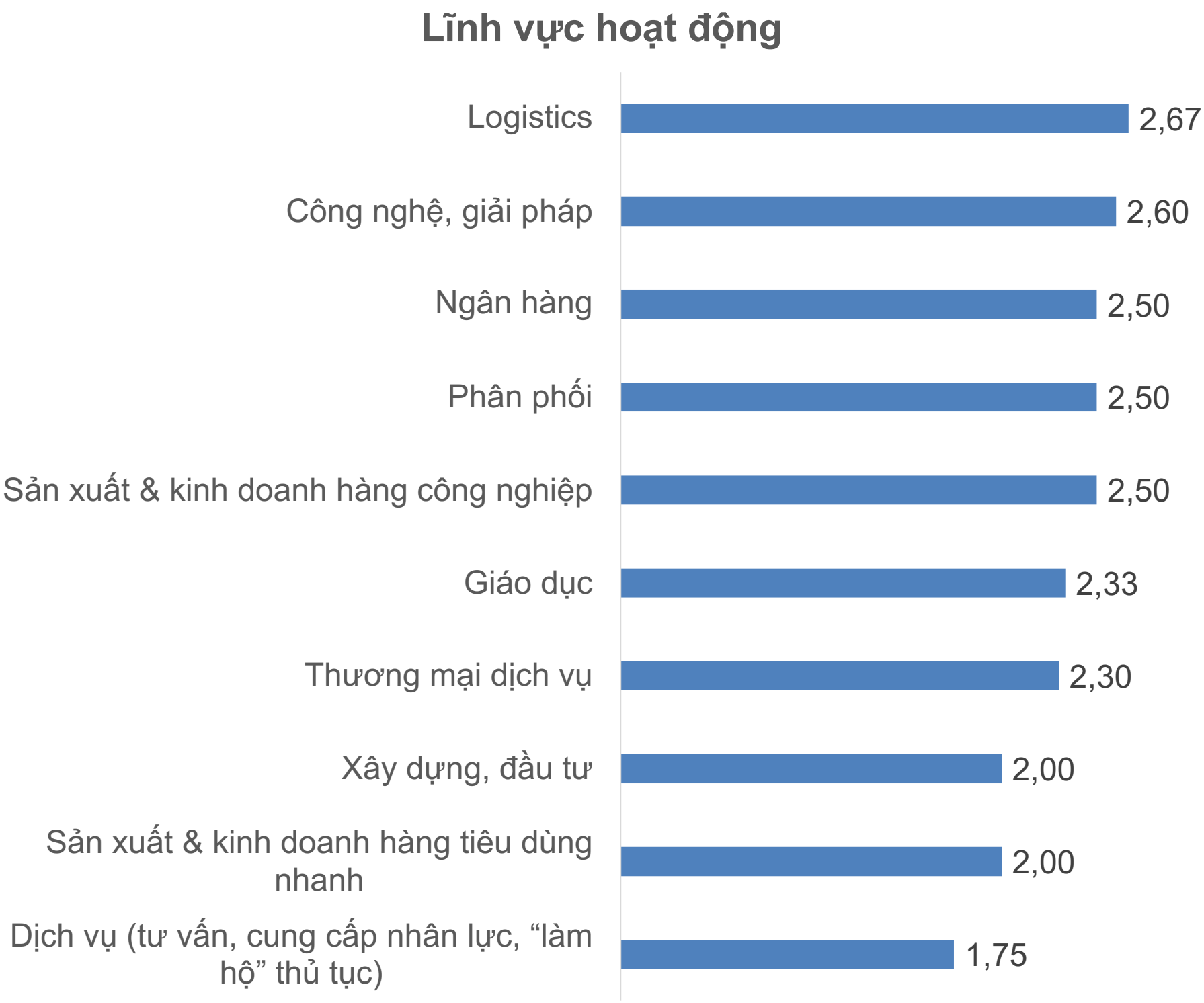
- Thu hút và giữ chân nhân tài
- Gia tăng sự gắn kết và hiệu suất làm việc
- Cải thiện động lực làm việc cho nhân sự

Đánh giá hiệu quả của TR trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường lao động với mức điểm từ 1 đến 3 với: 1 - Hiệu quả ít, 2 - Hiệu quả, 3 - Rất hiệu quả

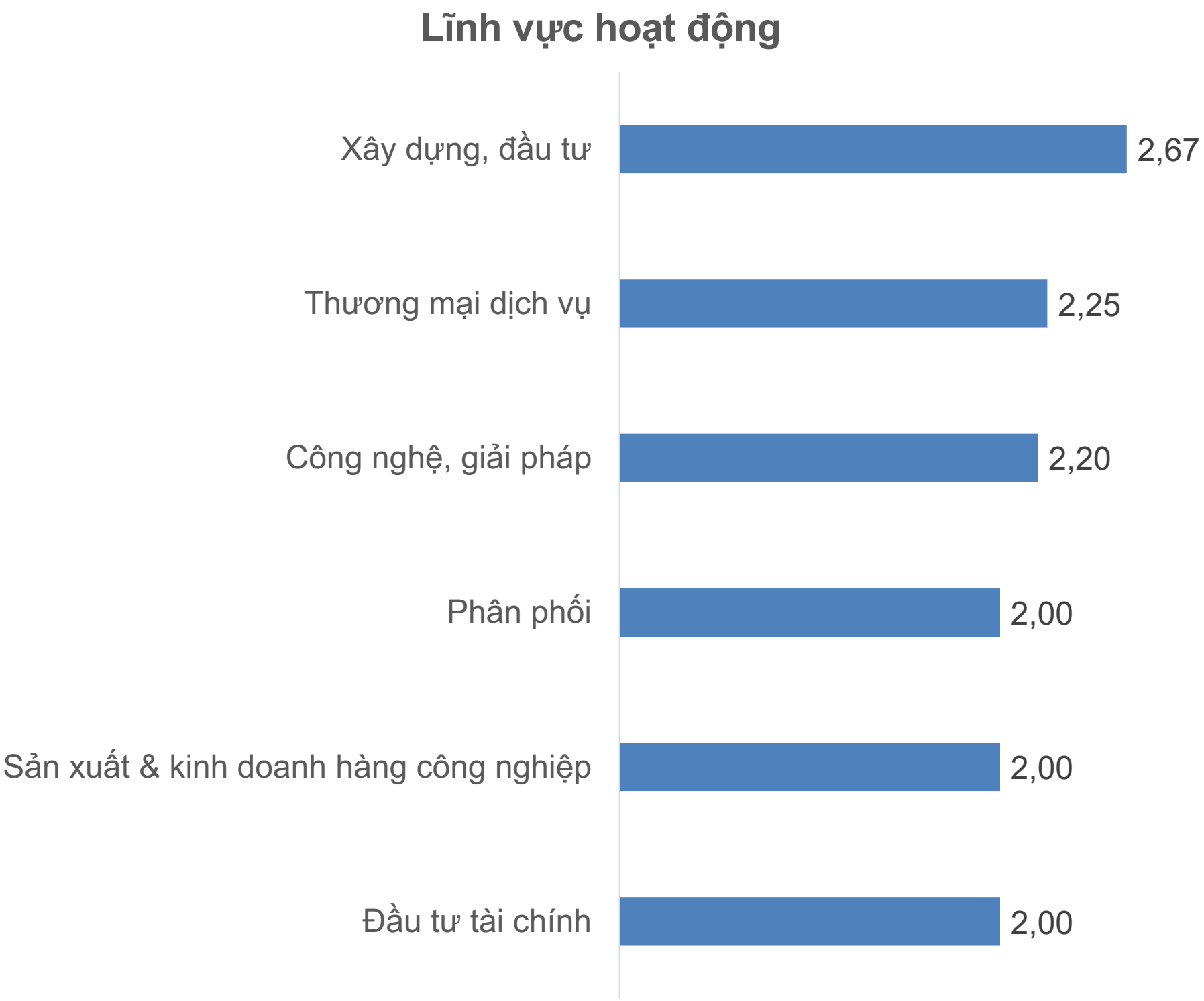
### **3. TƯƠNG QUAN GIỮA ĐẶC ĐIỂM DN/TC VỚI HIỆU QUẢ CỦA TR TRONG VIỆC NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH TRÊN THỊ TRƯỜNG LAO ĐỘNG**

# Theo lĩnh vực hoạt động

Đã triển khai (n=61)



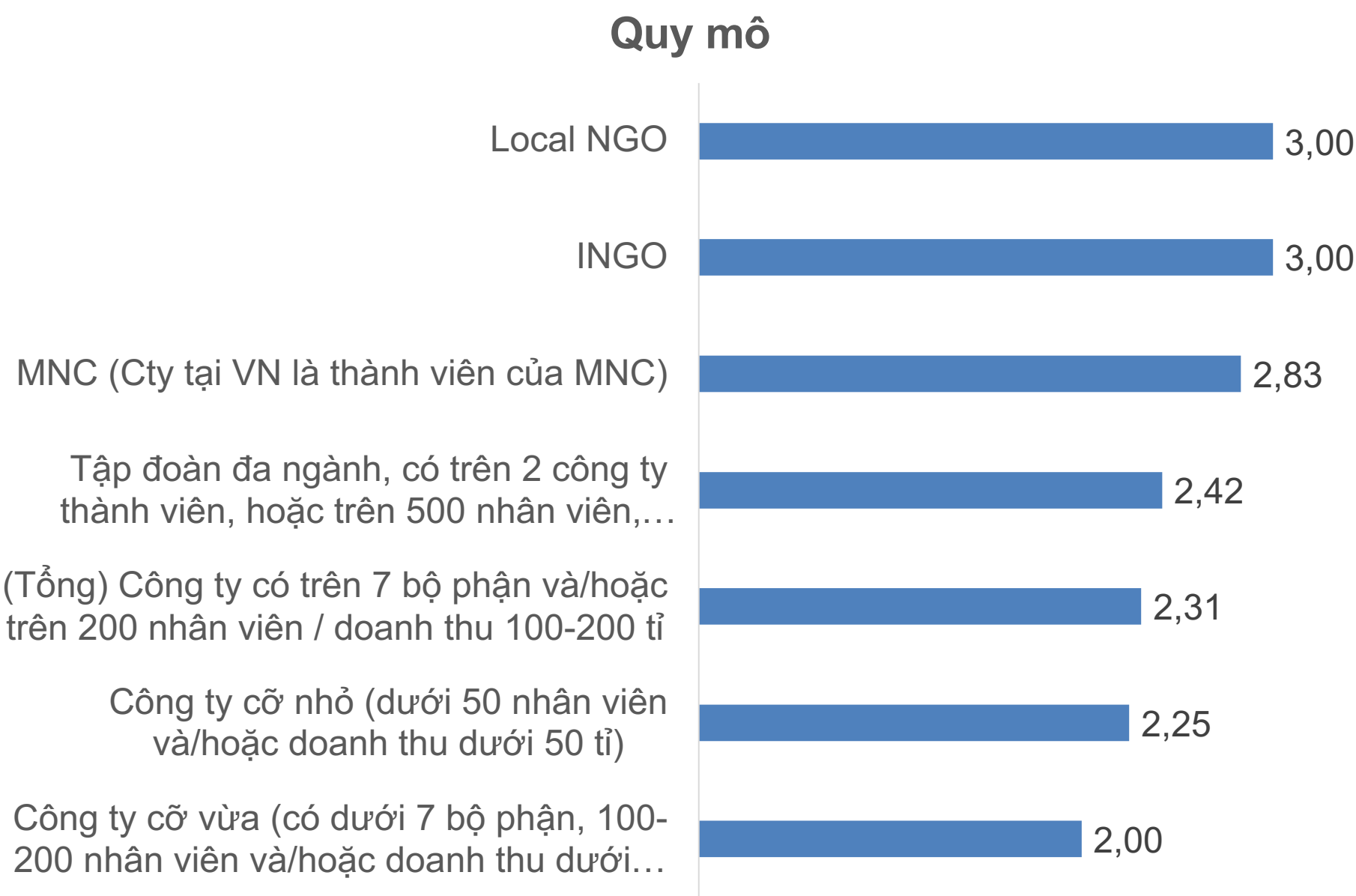
Chưa triển khai (n=17)



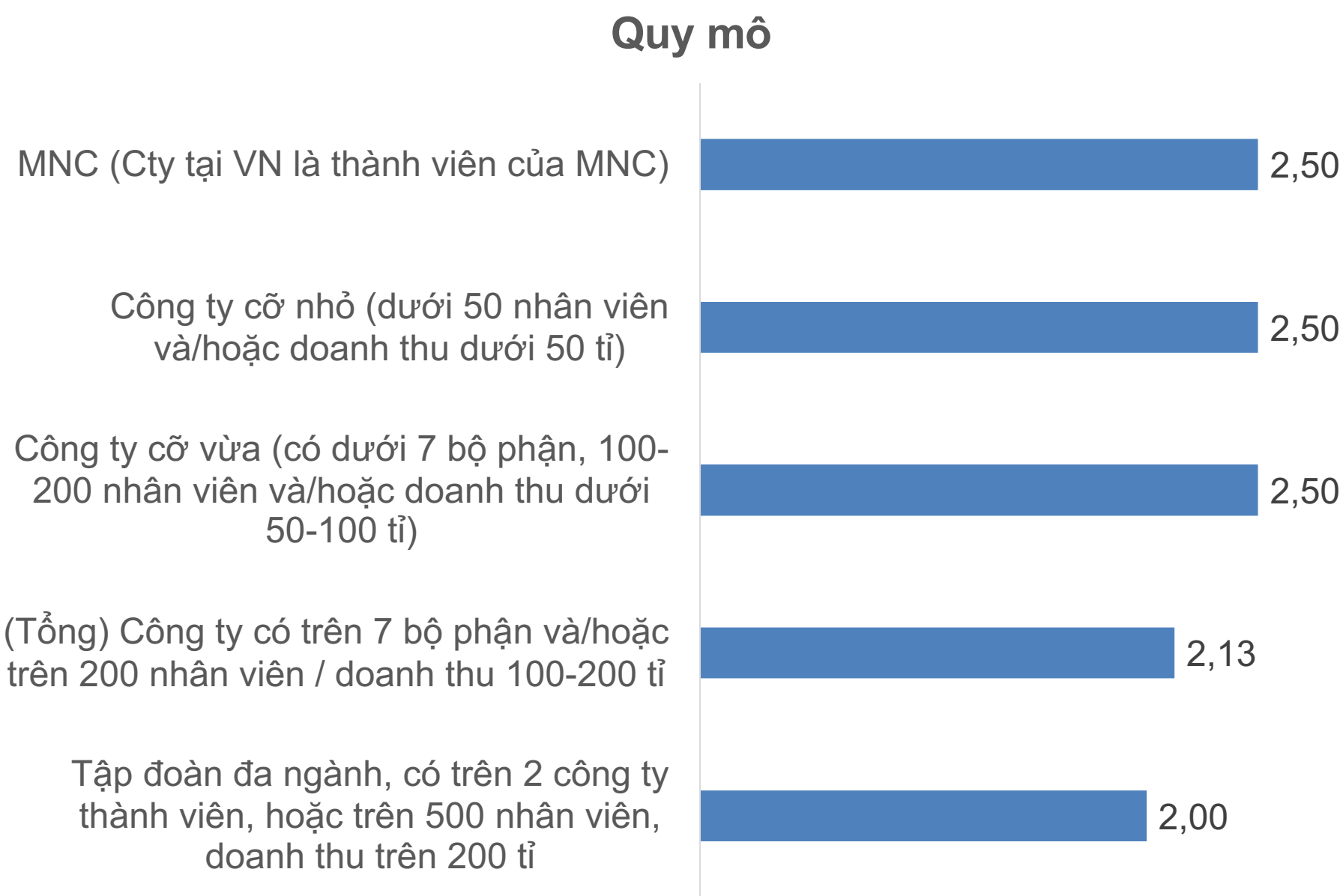


# Theo quy mô – loại hình doanh nghiệp / tổ chức

1. Tất cả các doanh nghiệp đã triển khai TR đều đánh giá hiệu quả và rất hiệu quả trong cạnh tranh nhân lực



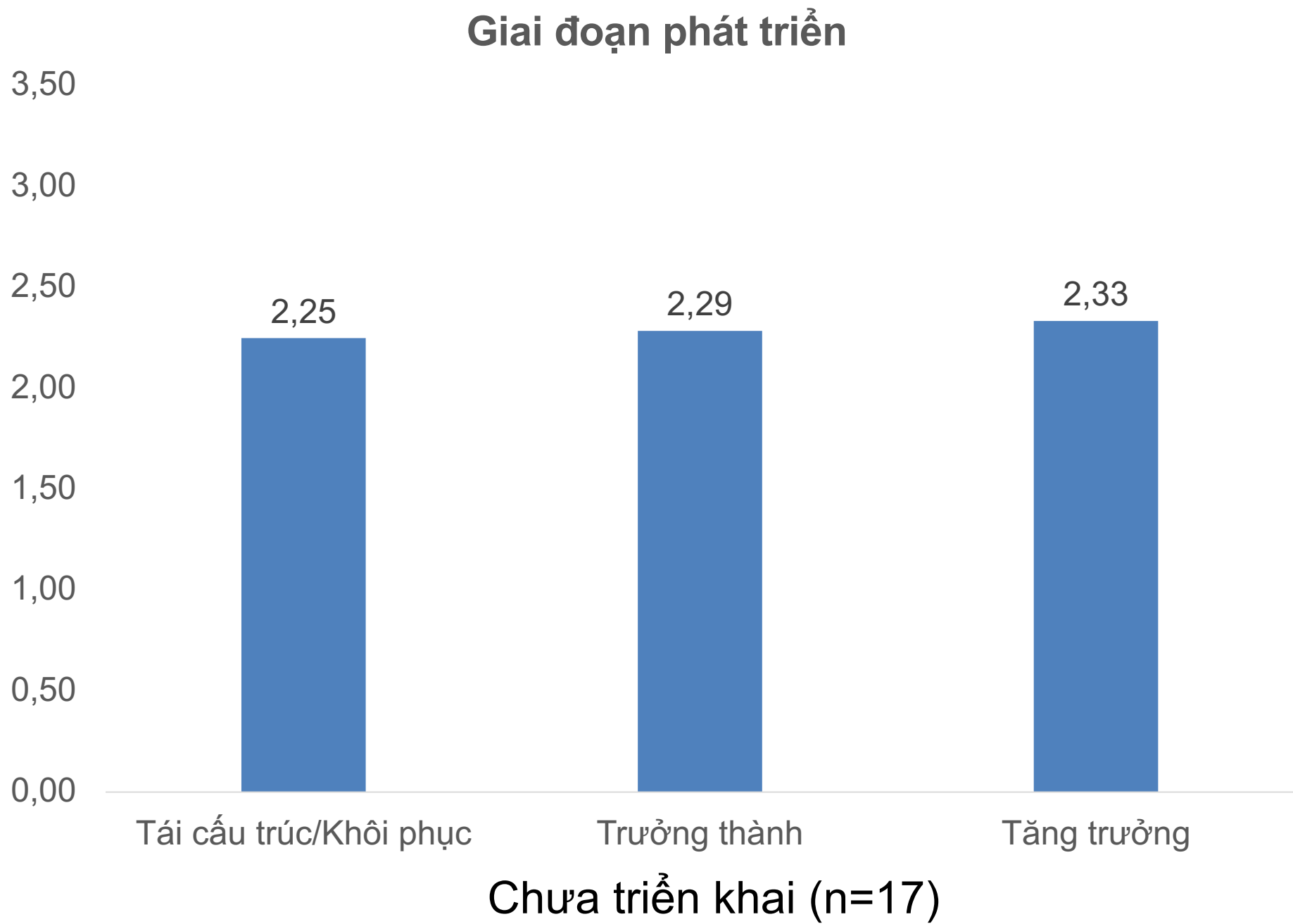
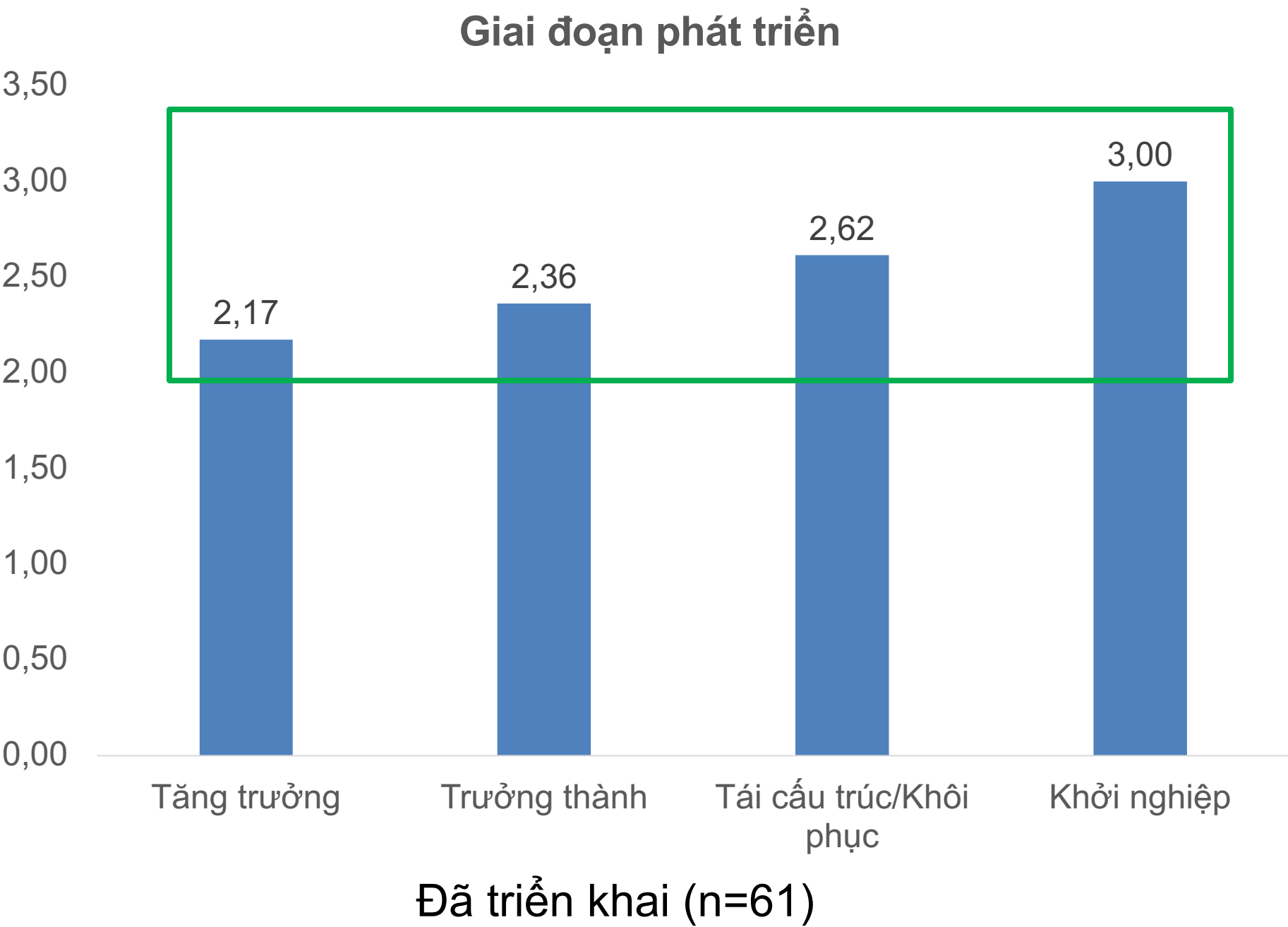
Đã triển khai (n=61)



Chưa triển khai (n=17)

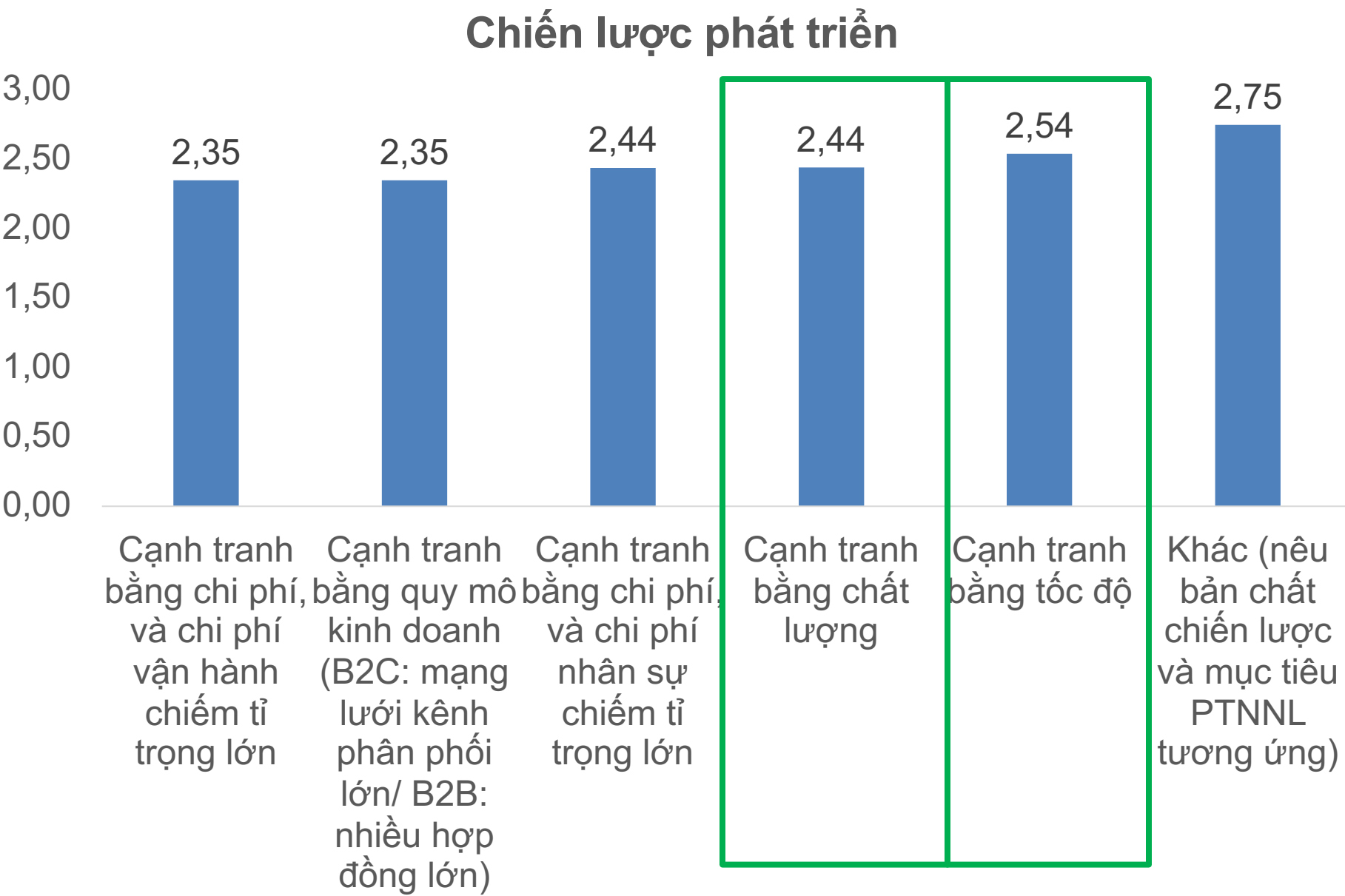
# Theo giai đoạn phát triển

1. TR có tác động hiệu quả tới khả năng cạnh tranh nhân lực ở tất cả các giai đoạn phát triển

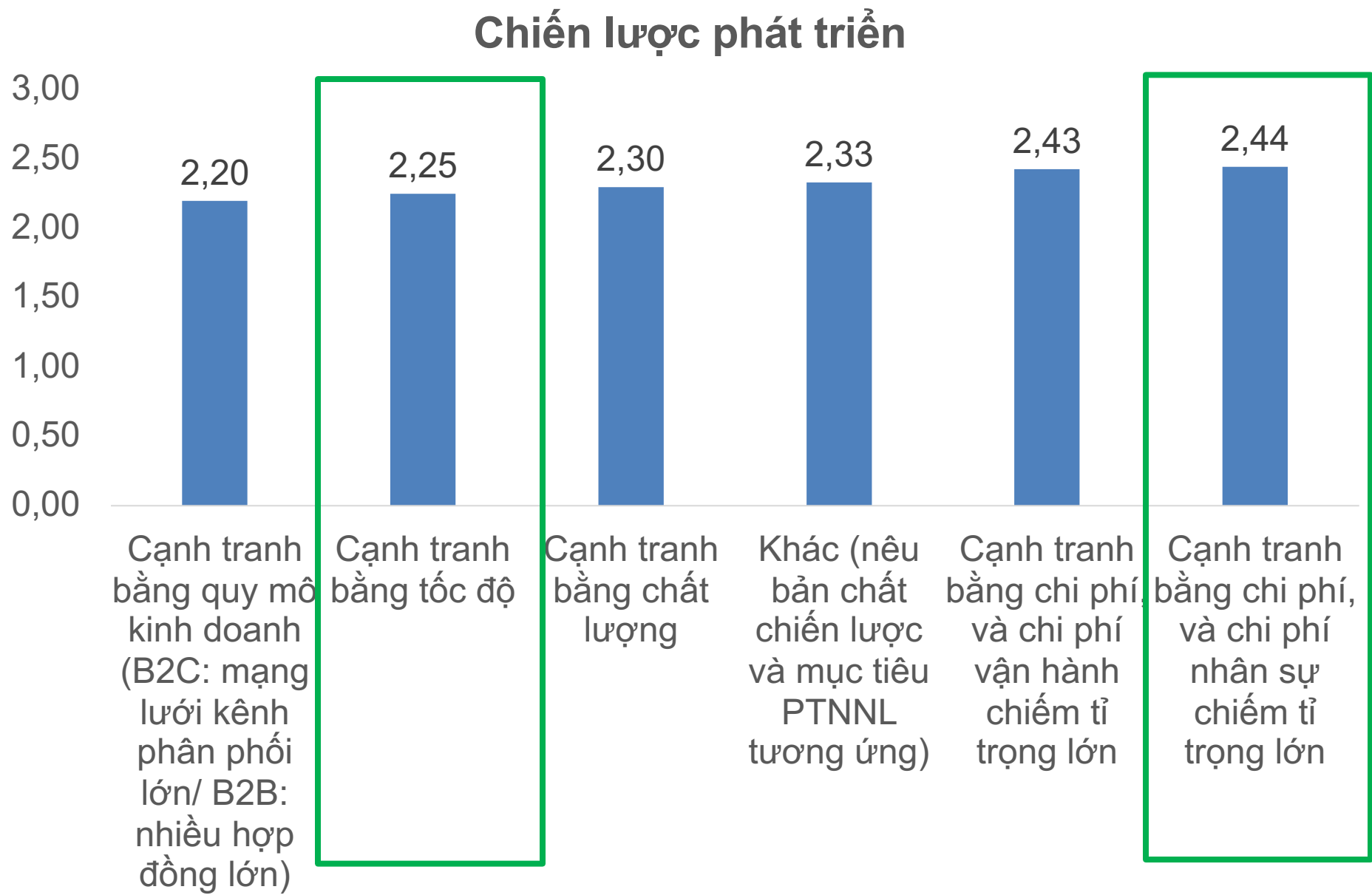


# Theo đặc điểm chiến lược phát triển doanh nghiệp

- 1. Không có sự khác biệt đáng kể giữa các loại hình chiến lược
- 2. Có một chút khác biệt giữa doanh nghiệp cạnh tranh bằng chi phí nhân sự và doanh nghiệp cạnh tranh bằng tốc độ (2.44 vs 2.54) , 2.00 vs 2.29



Đã triển khai (n=61)

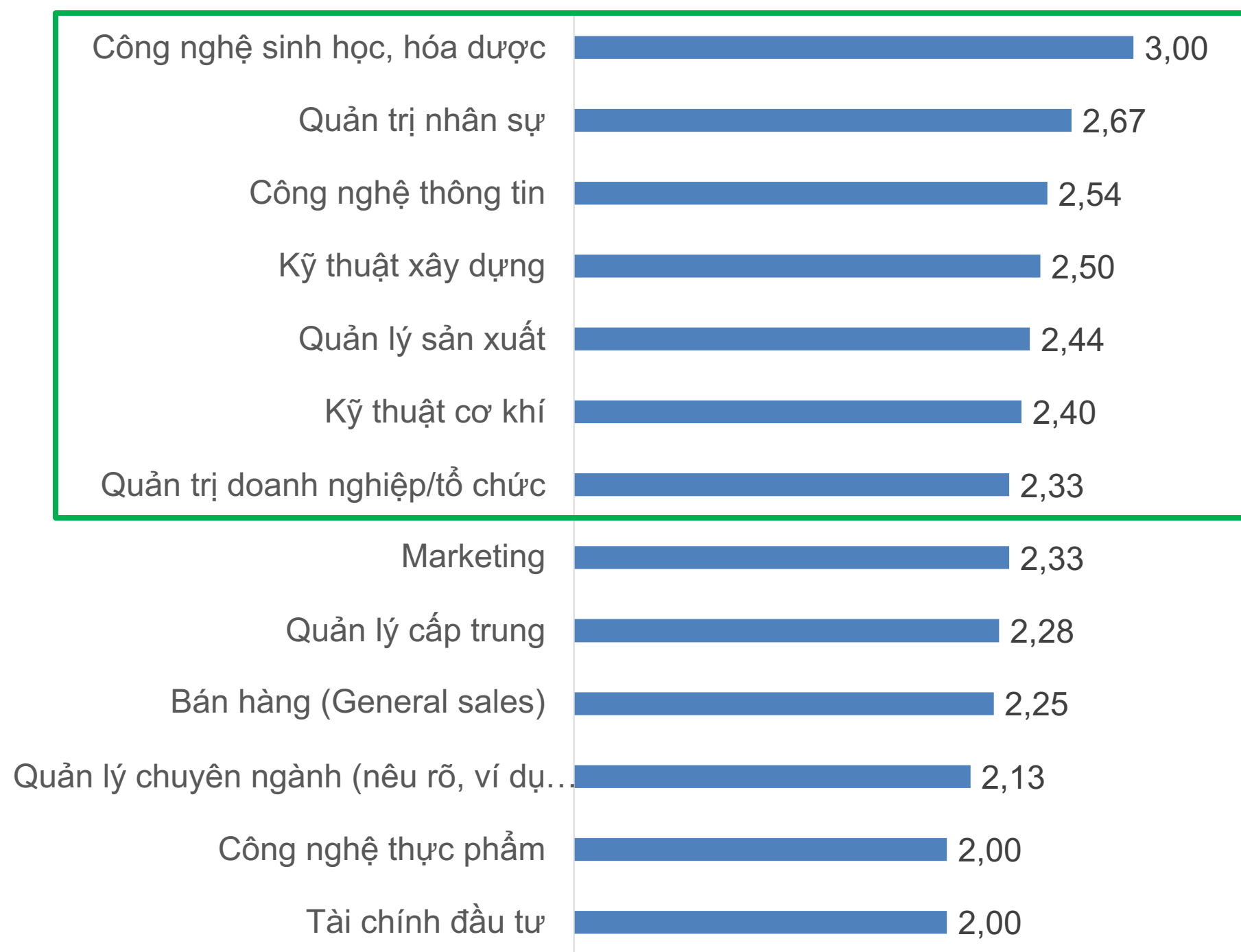


Chưa triển khai (n=17)

# Tác động của TR tới cạnh tranh nhân lực về công nghệ (hóa học, CNTT) & nhân sự

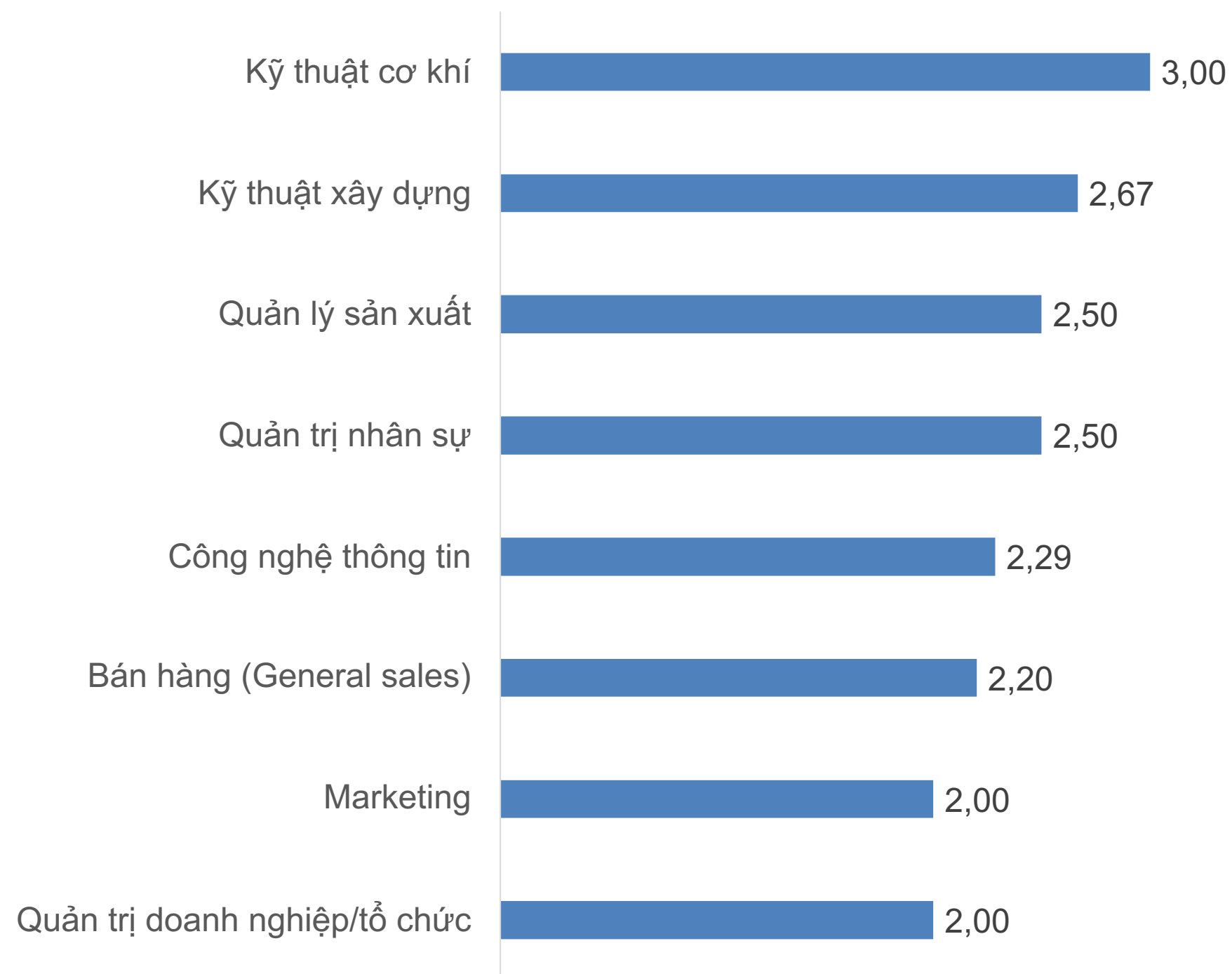
## Đã triển khai (n=61)

### Loại nhân lực cạnh tranh



## Chưa triển khai (n=17)

### Loại nhân lực cạnh tranh







# THANK YOU

FOR YOUR ATTENTION



**Visit Our Social Media:**

<https://hravn.net/>

<https://www.facebook.com/hiephoinhansu.hra>

<https://www.linkedin.com/company/hiep-hoi-nhan-su-hra/>



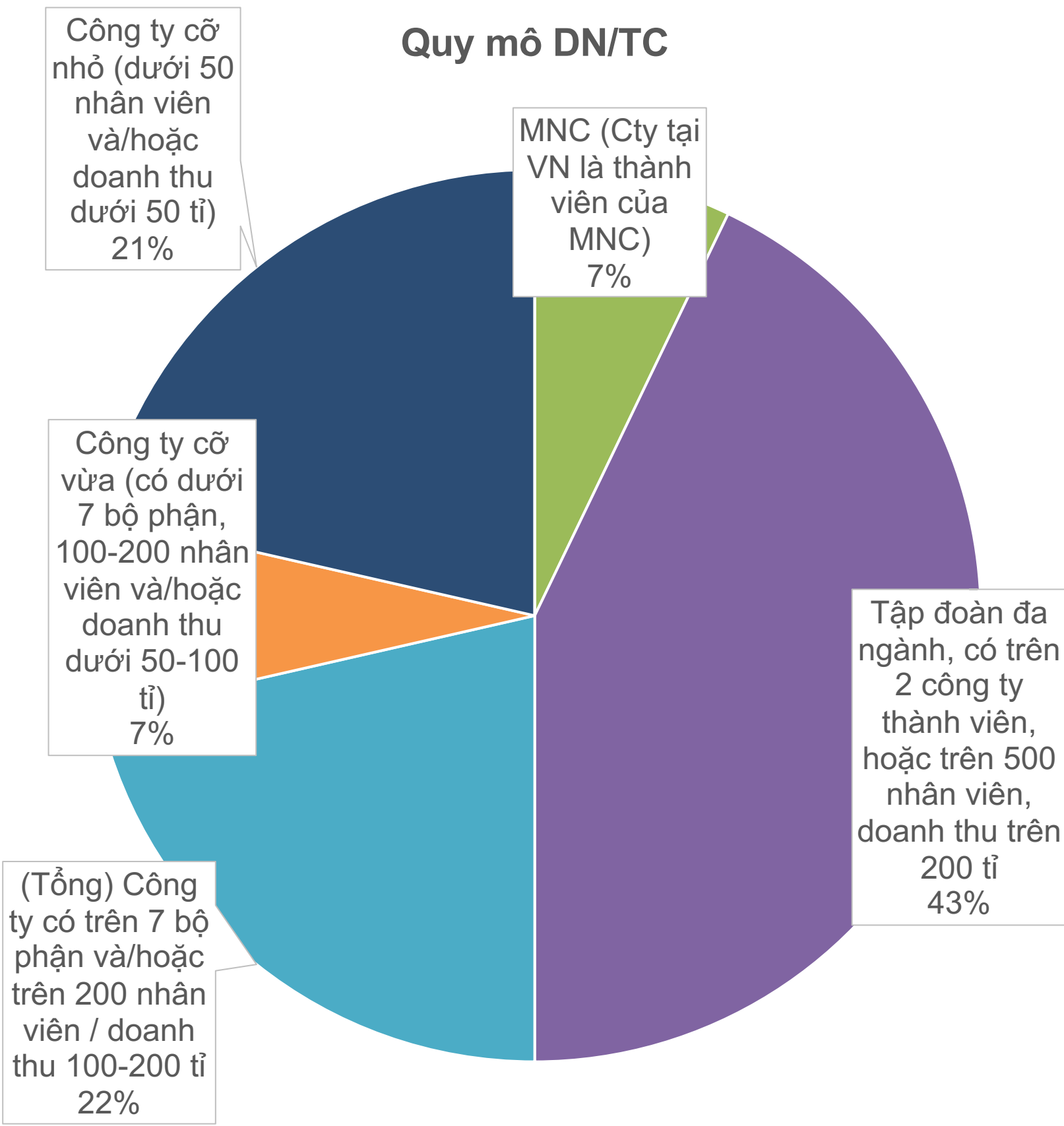


Phân tích theo lĩnh vực hoạt động trên toàn bộ số DN tham gia khảo sát

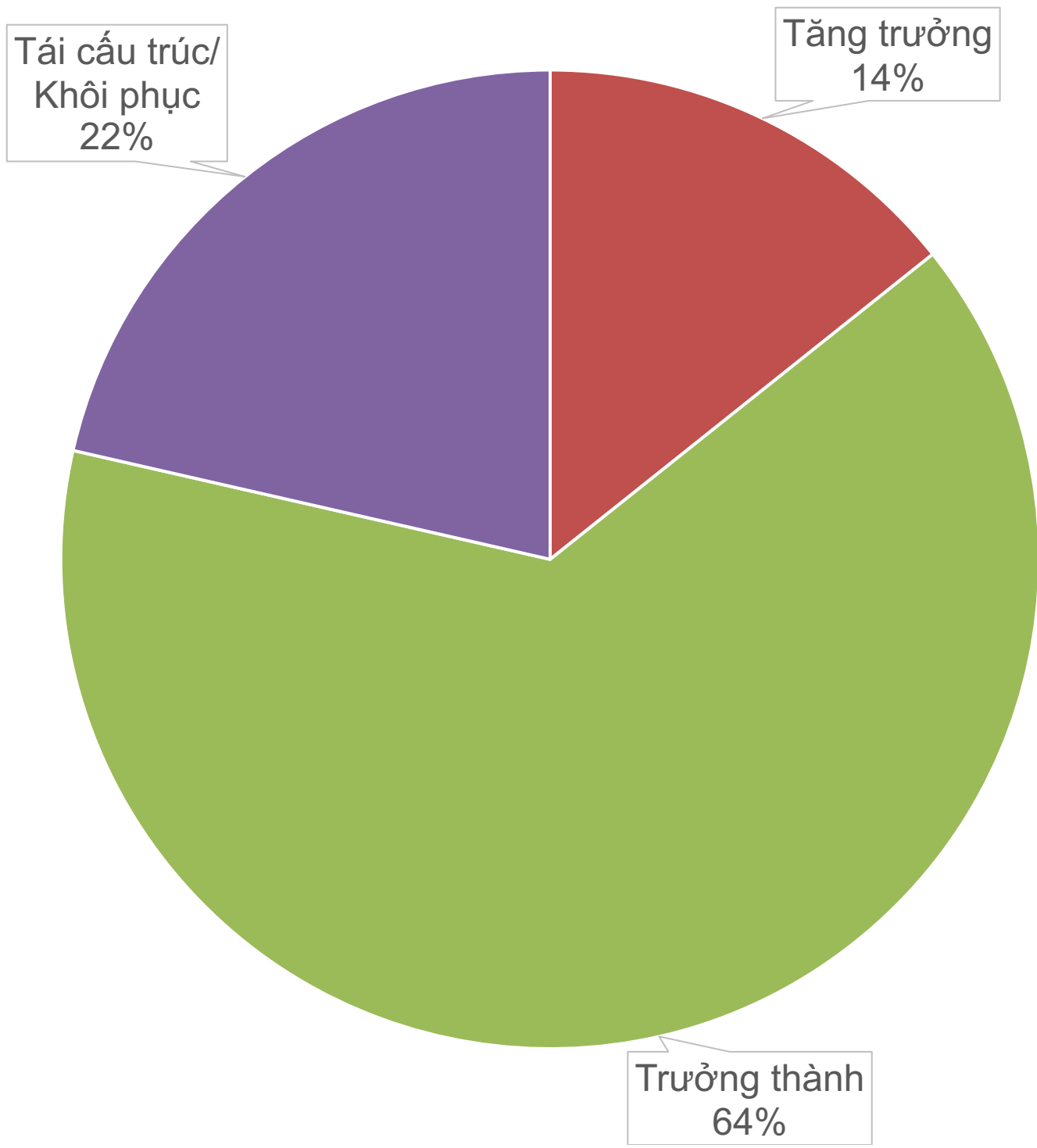
## PHỤ LỤC 1

# Thương mại dịch vụ - Đặc điểm DN/TC (n=14) (1)

Quy mô DN/TC

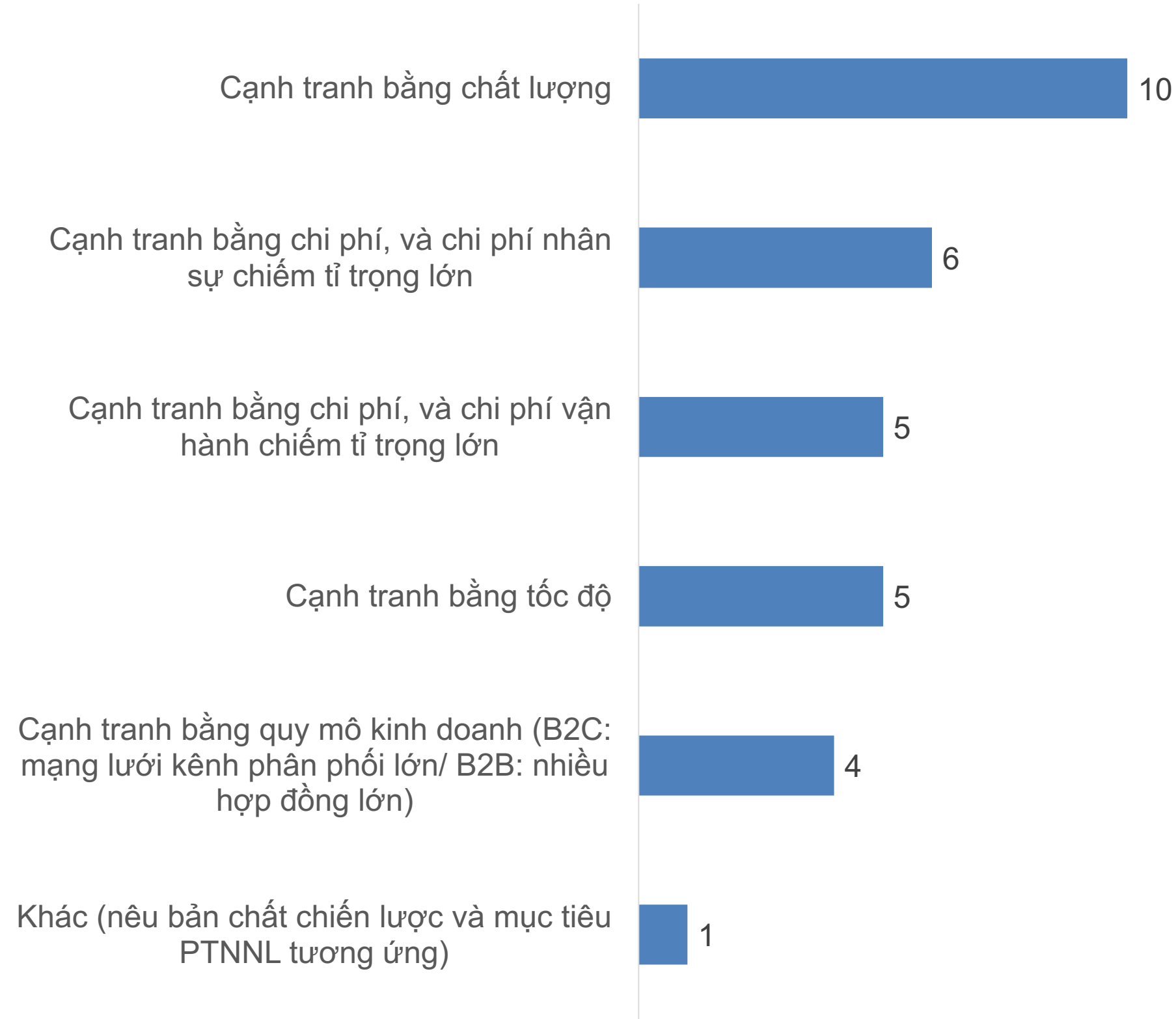


Giai đoạn phát triển của DN/TC

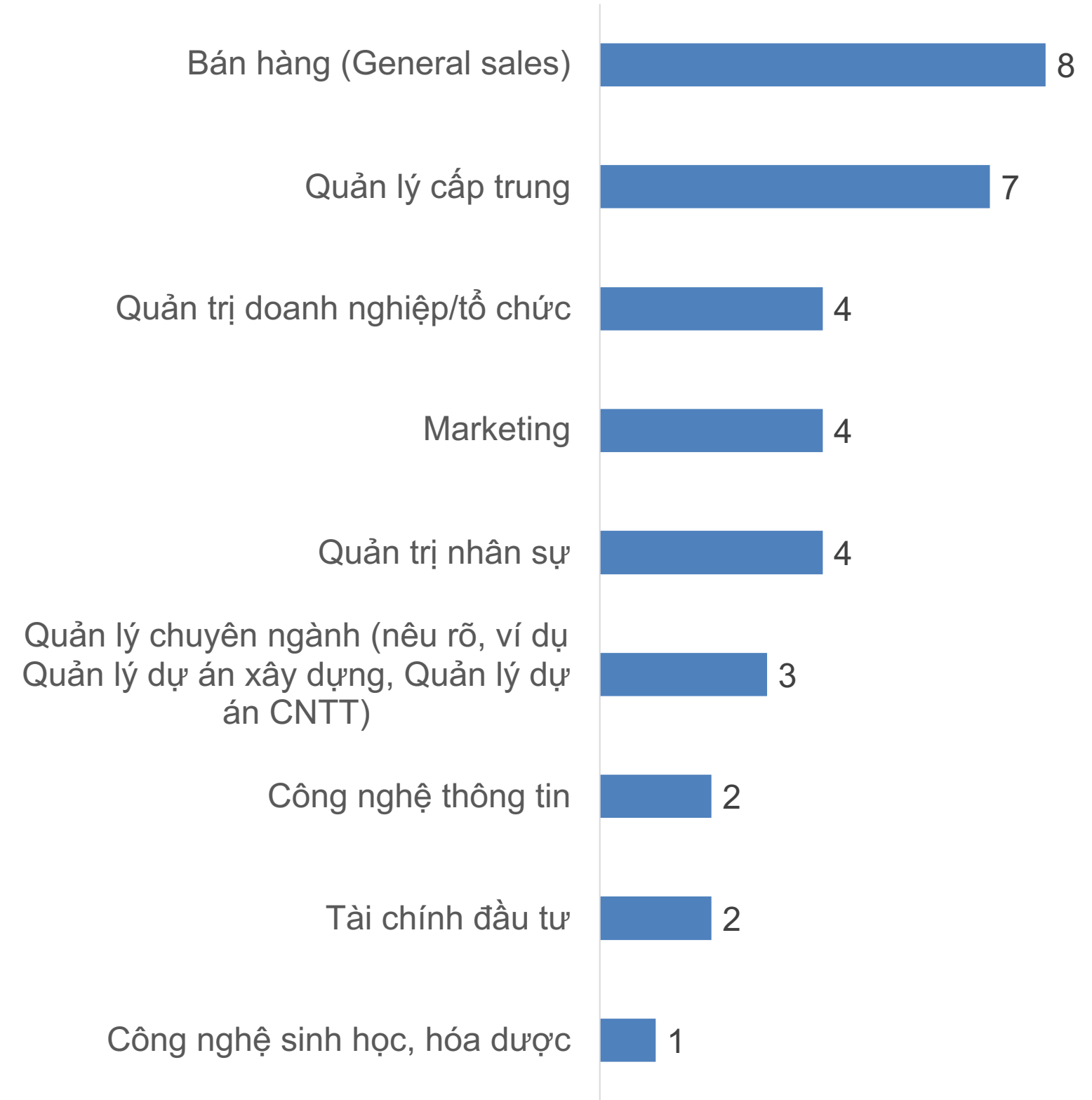


# Thương mại dịch vụ - Đặc điểm DN/TC (n=14) (2)

Chiến lược phát triển của DN/TC và tương quan mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

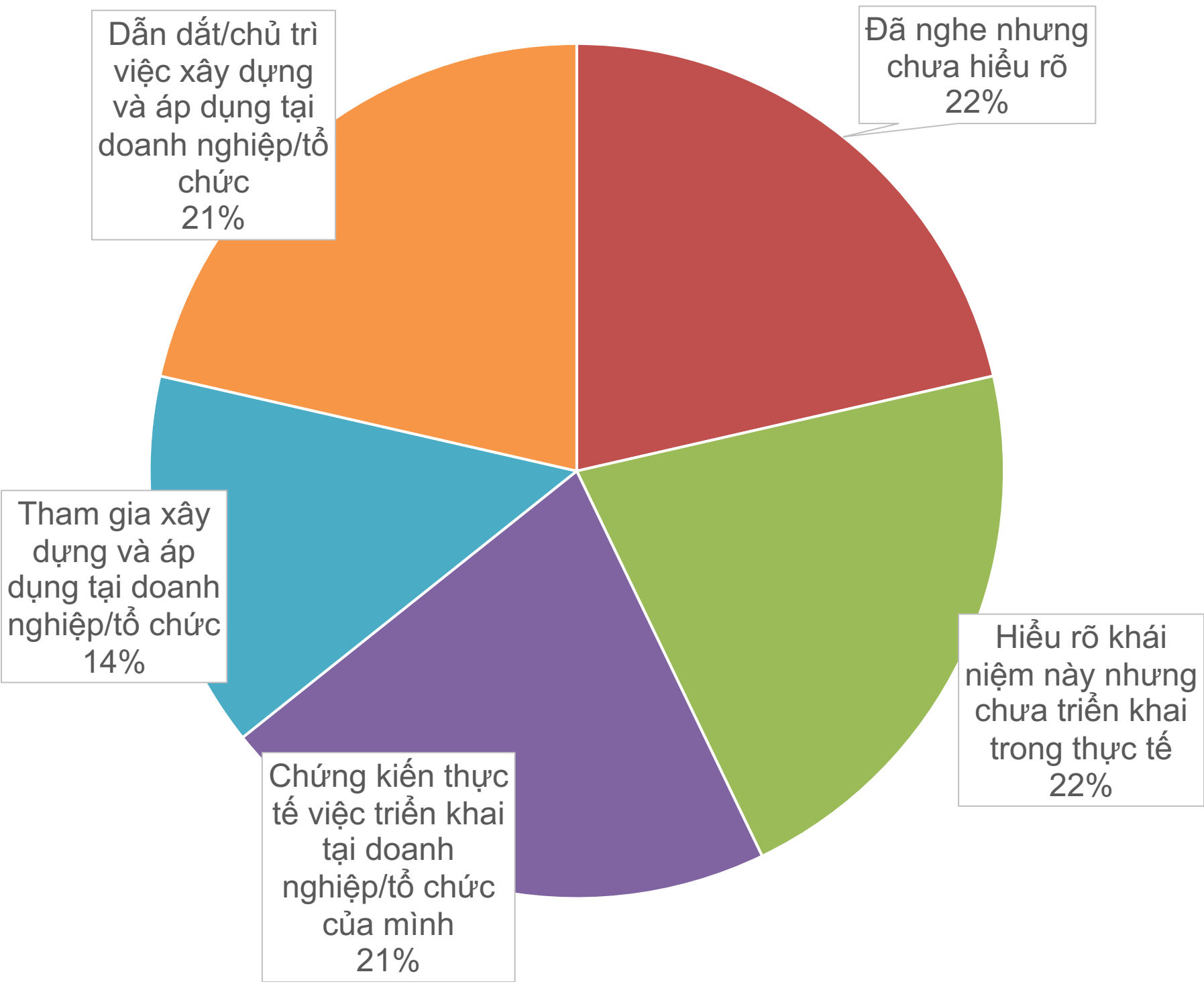


Loại nhân lực mà DN/TC đang phải cạnh tranh

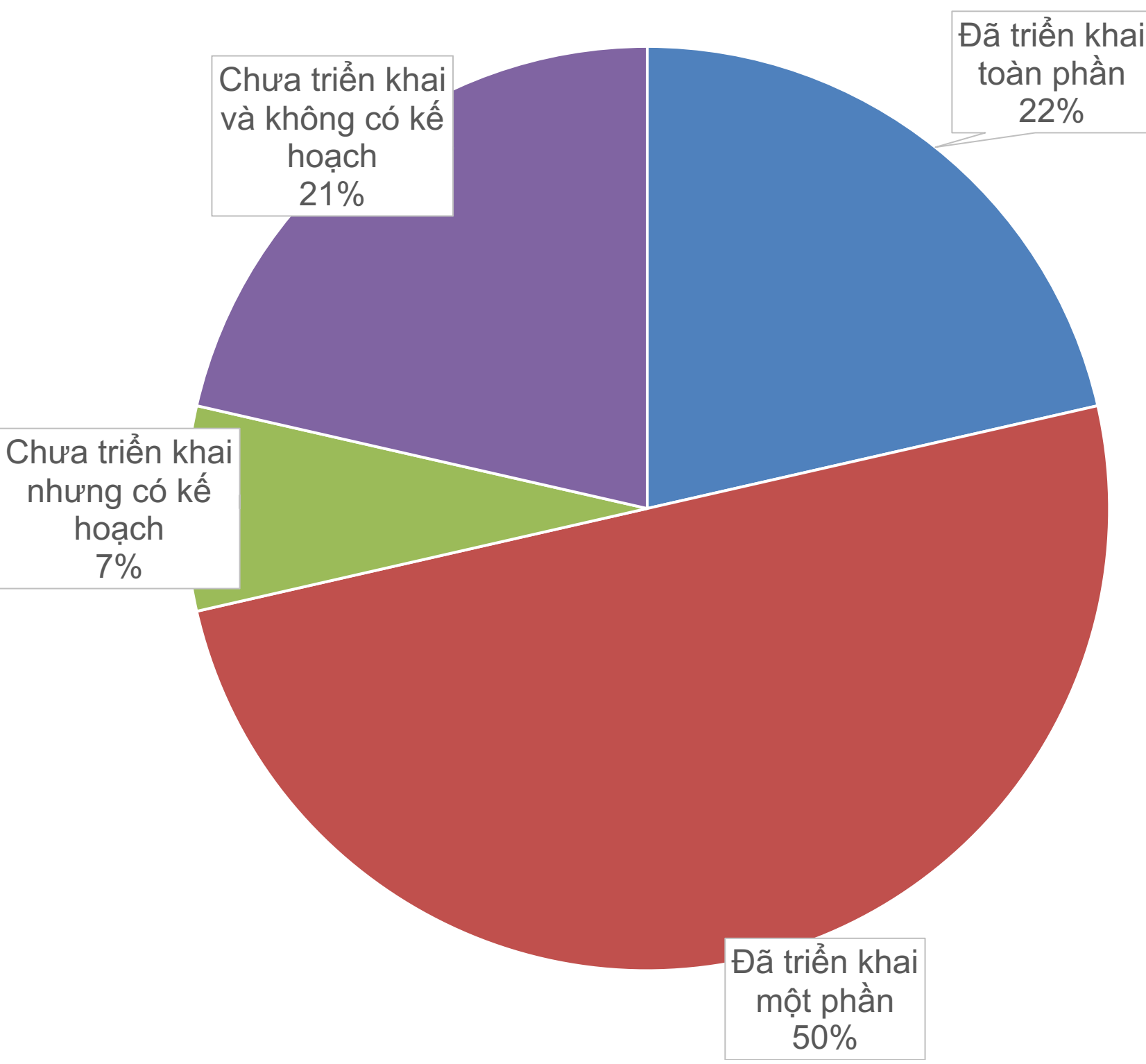


# Thương mại dịch vụ - Mức độ áp dụng (n=14) (1)

Nhận thức về khái niệm Đãi ngộ tổng thể - Total Rewards - TR

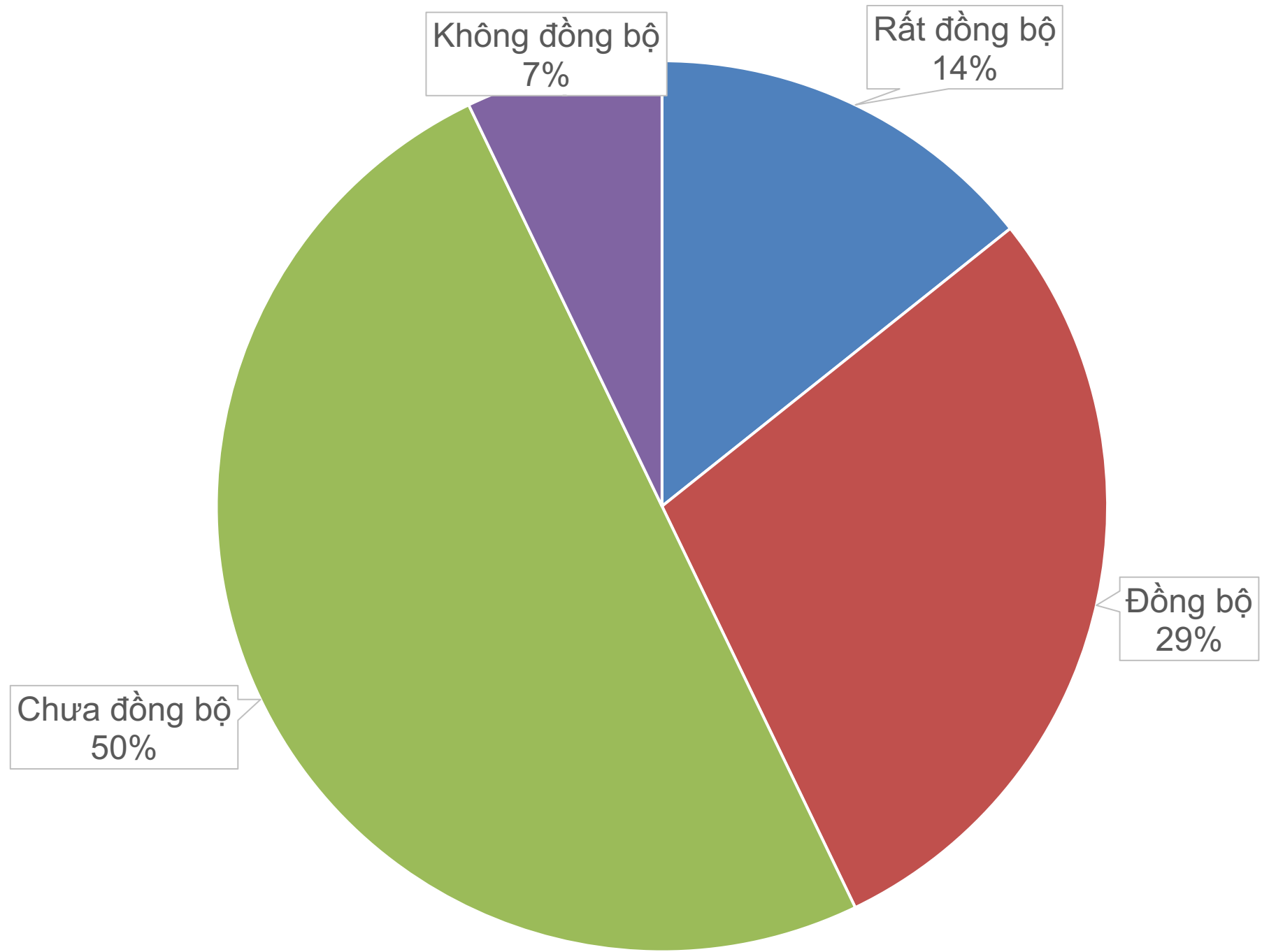


Hiện trạng triển khai mô hình TR

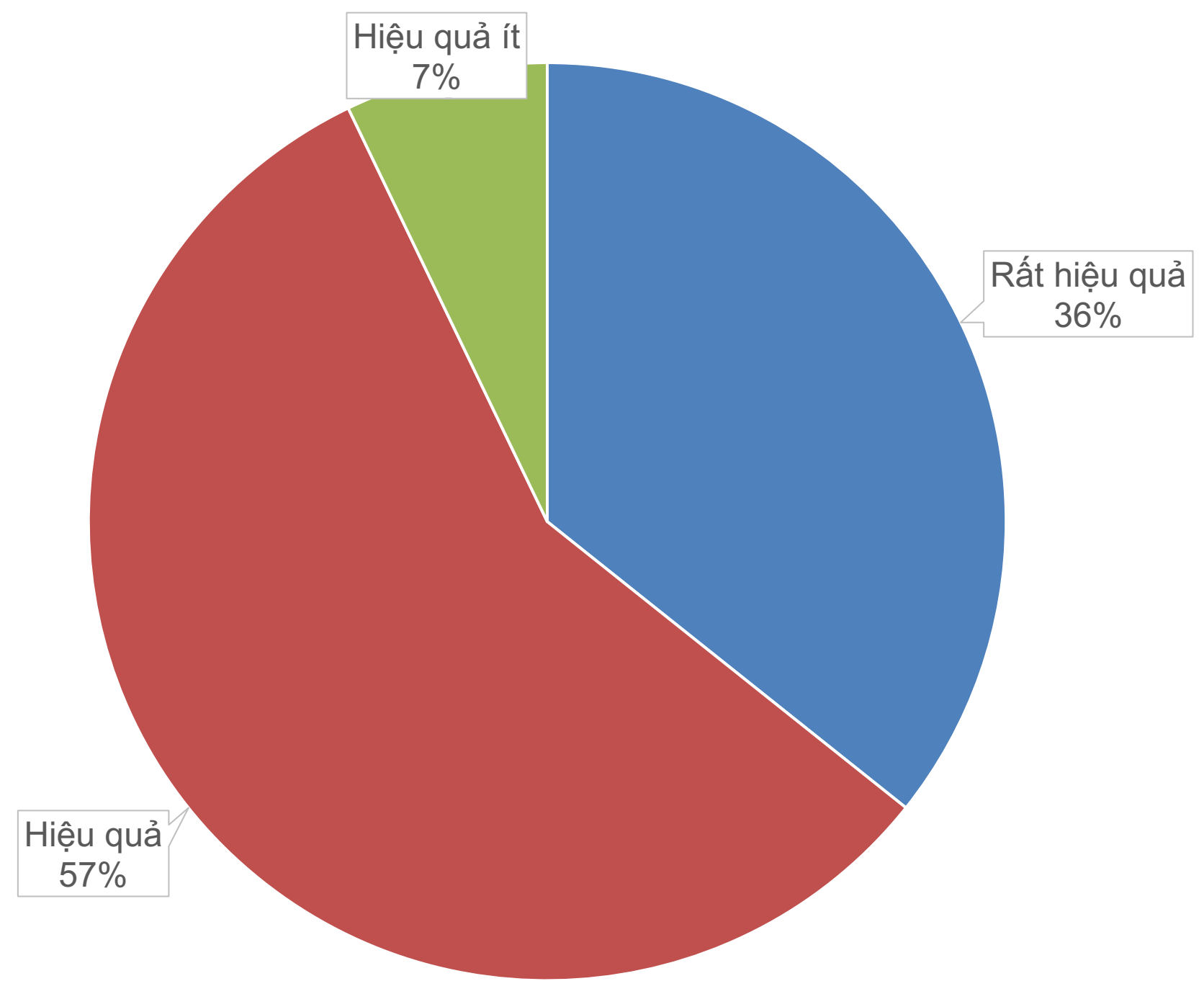


# Thương mại dịch vụ - Mức độ áp dụng (n=14) (2)

Mức độ đồng bộ giữa chiến lược phát triển doanh nghiệp và chiến lược TR hiện tại



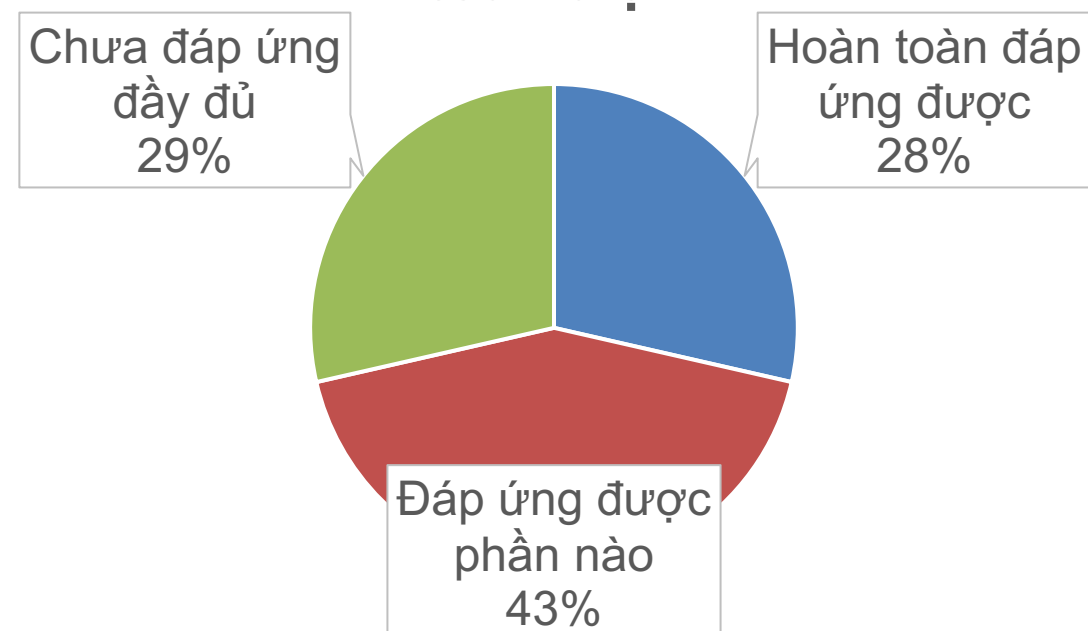
Đánh giá hiệu quả của TR trong việc nâng cao cạnh tranh doanh nghiệp



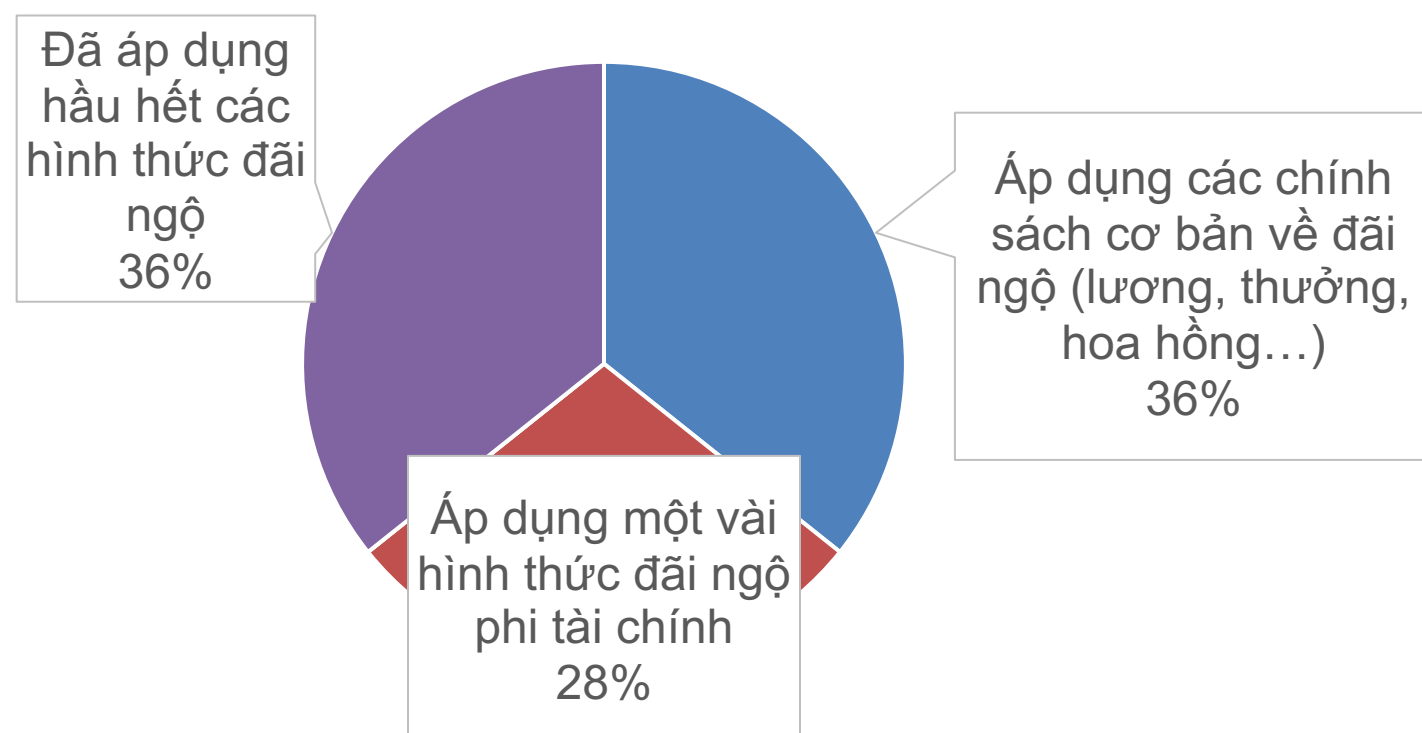


# Thương mại dịch vụ - Mức độ áp dụng (n=14) (3)

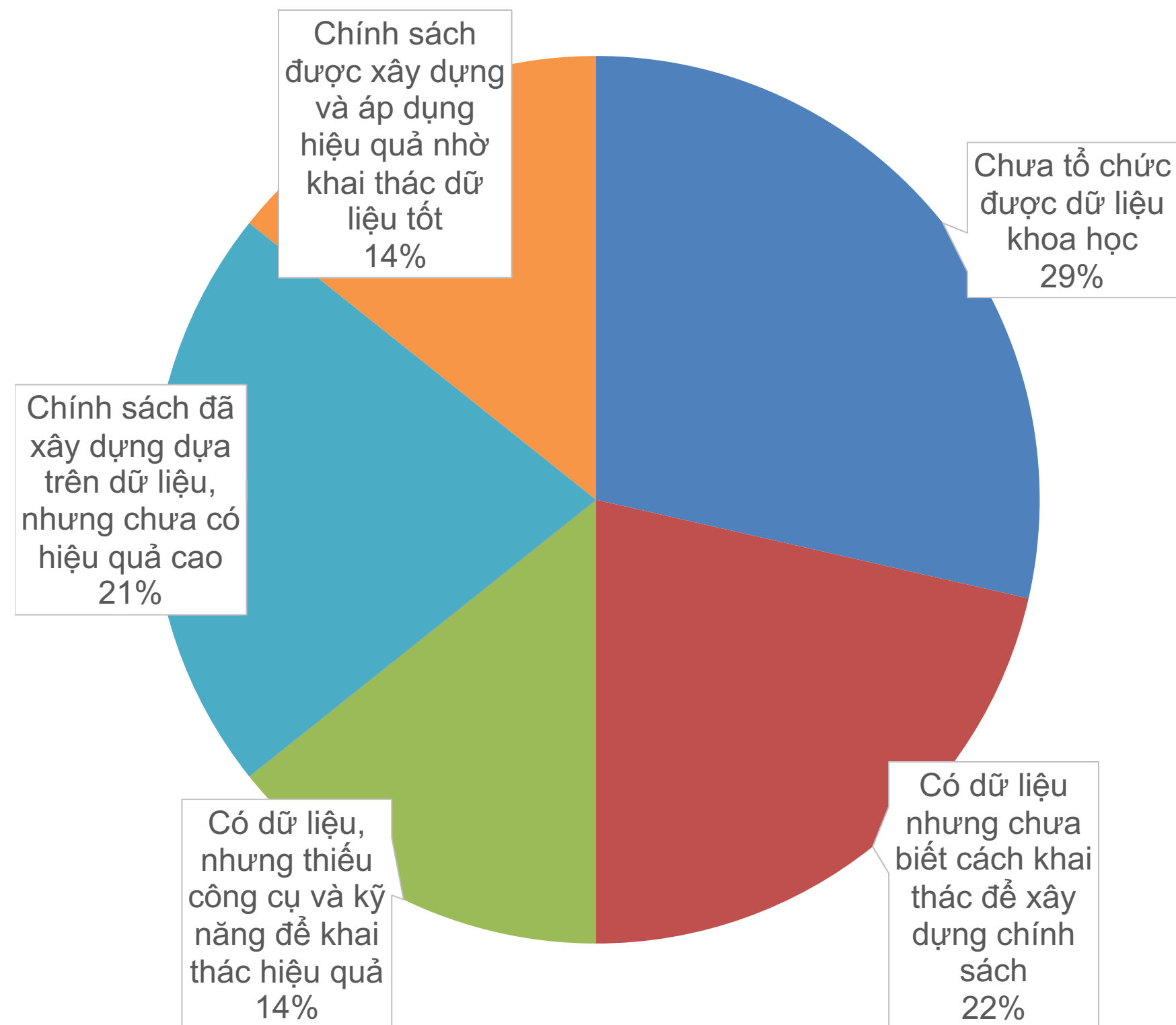
Khả năng tài chính của doanh nghiệp hiện tại trong việc đáp ứng các yêu cầu triển khai TR toàn diện



Trạng thái của DN/TC trong quá trình áp dụng TR



Đánh giá hệ thống công nghệ và dữ liệu nhân sự (HRIS) của doanh nghiệp hiện tại để hỗ trợ TR

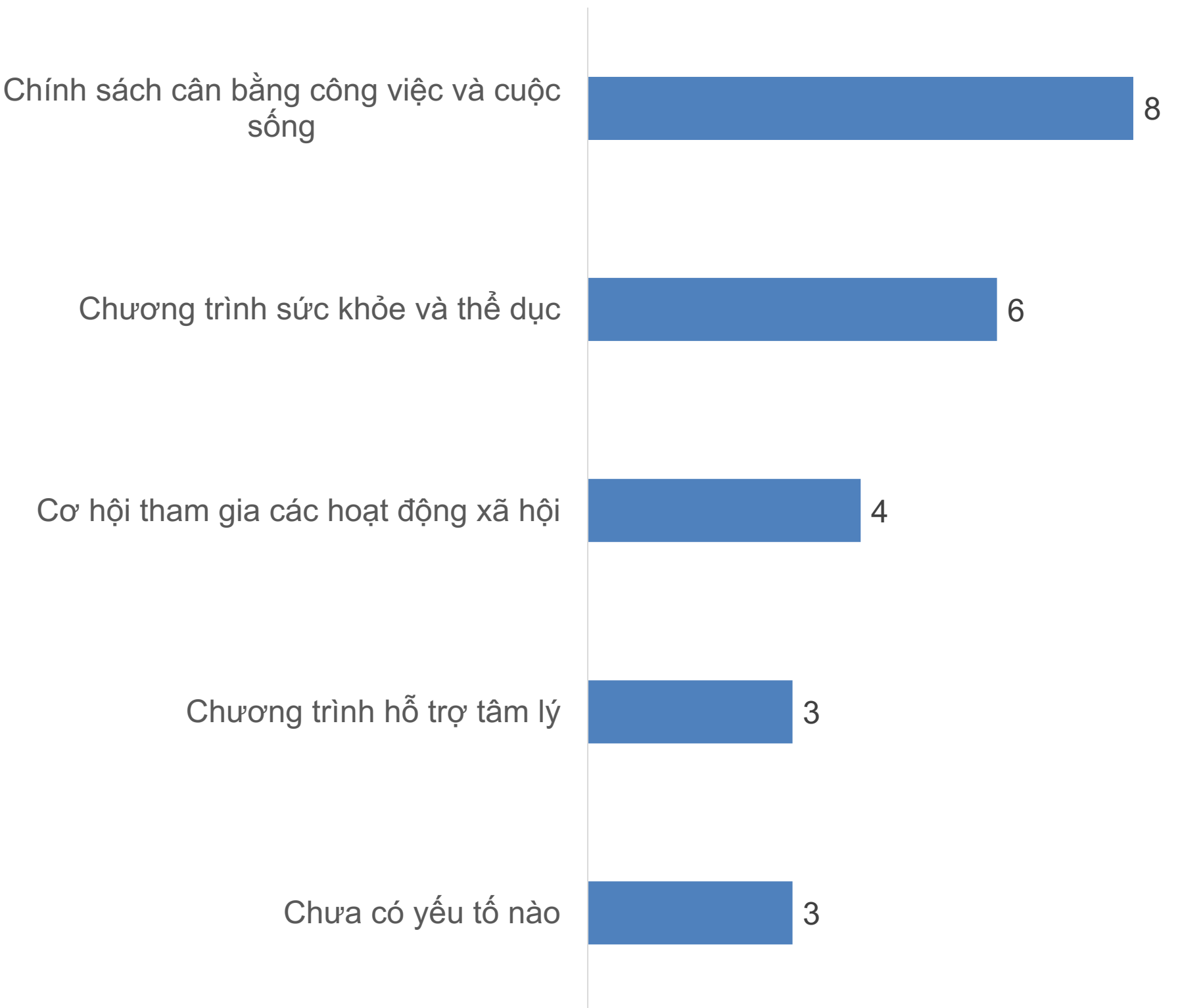


# Thương mại dịch vụ - Mức độ áp dụng (n=14) (4)

Yếu tố được DN/TC áp dụng chính thức như một phần của TR

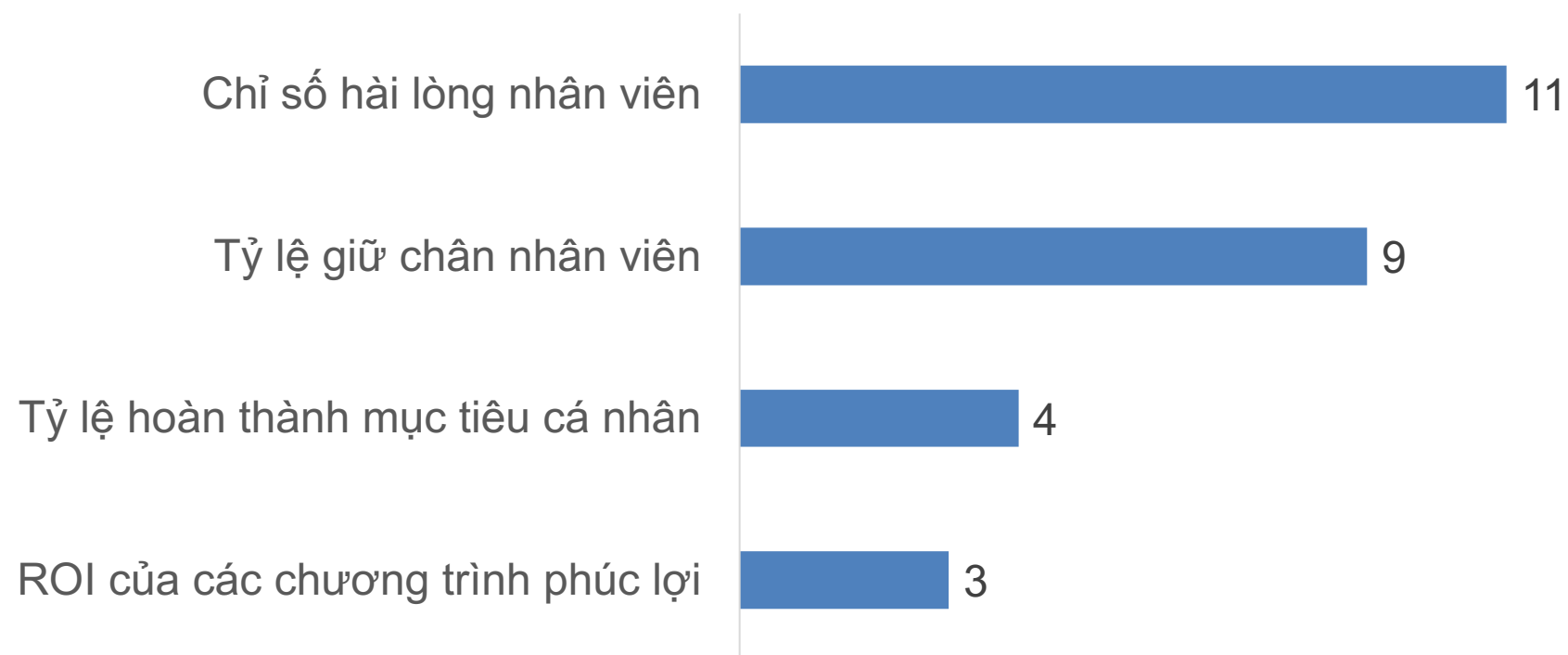


Yếu tố được đưa vào "Well-being" trong DN/TC

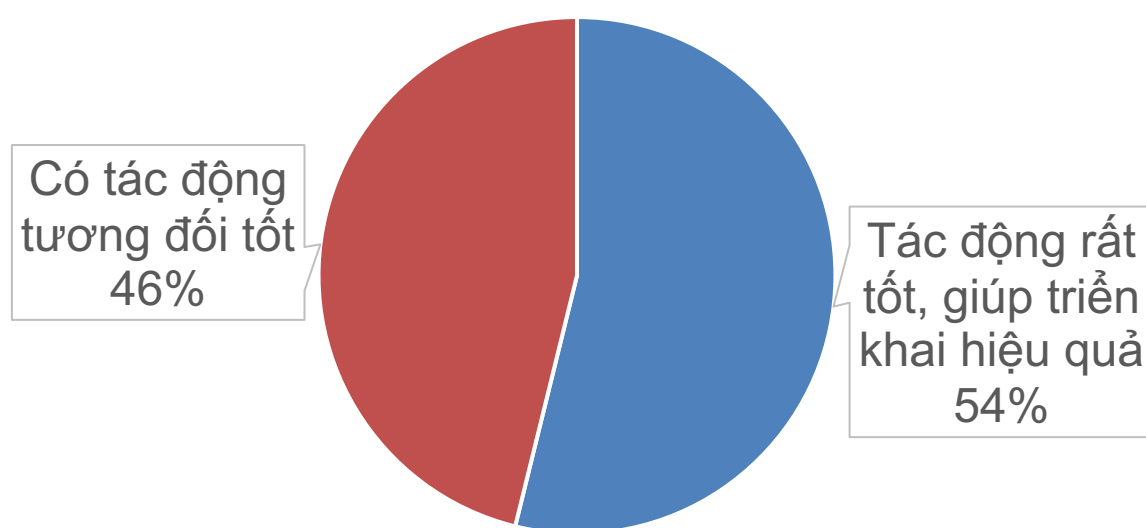


# Thương mại dịch vụ - Mức độ áp dụng (n=14) (5)

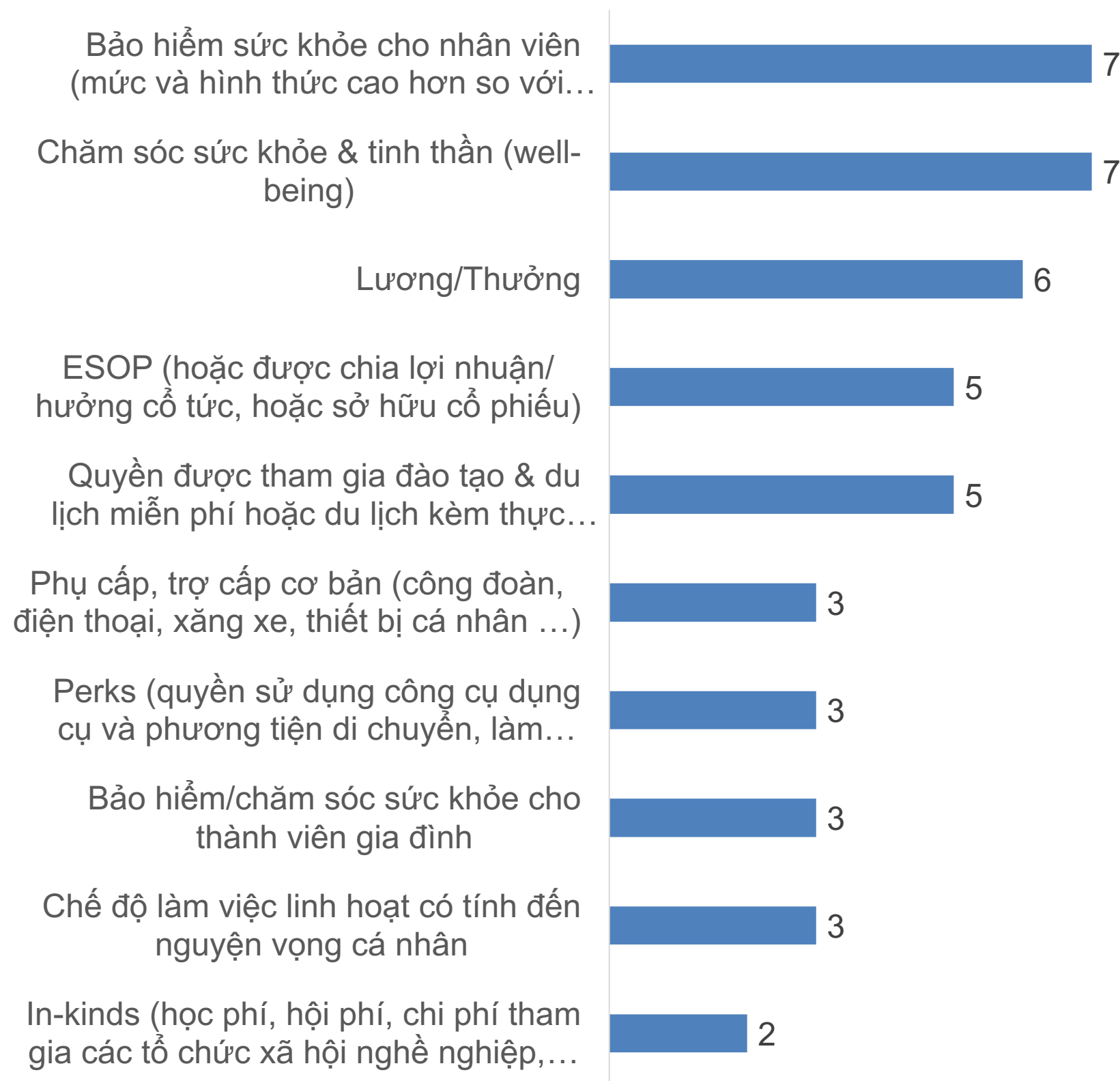
## Chỉ số đánh giá hiệu quả của TR



## Nhận định về tác động của TR tới hiệu quả triển khai chiến lược giữ và phát triển nhân lực thuộc nhóm năng lực cốt lõi tại DN/TC



## Điểm cần cải thiện trong chính sách TR

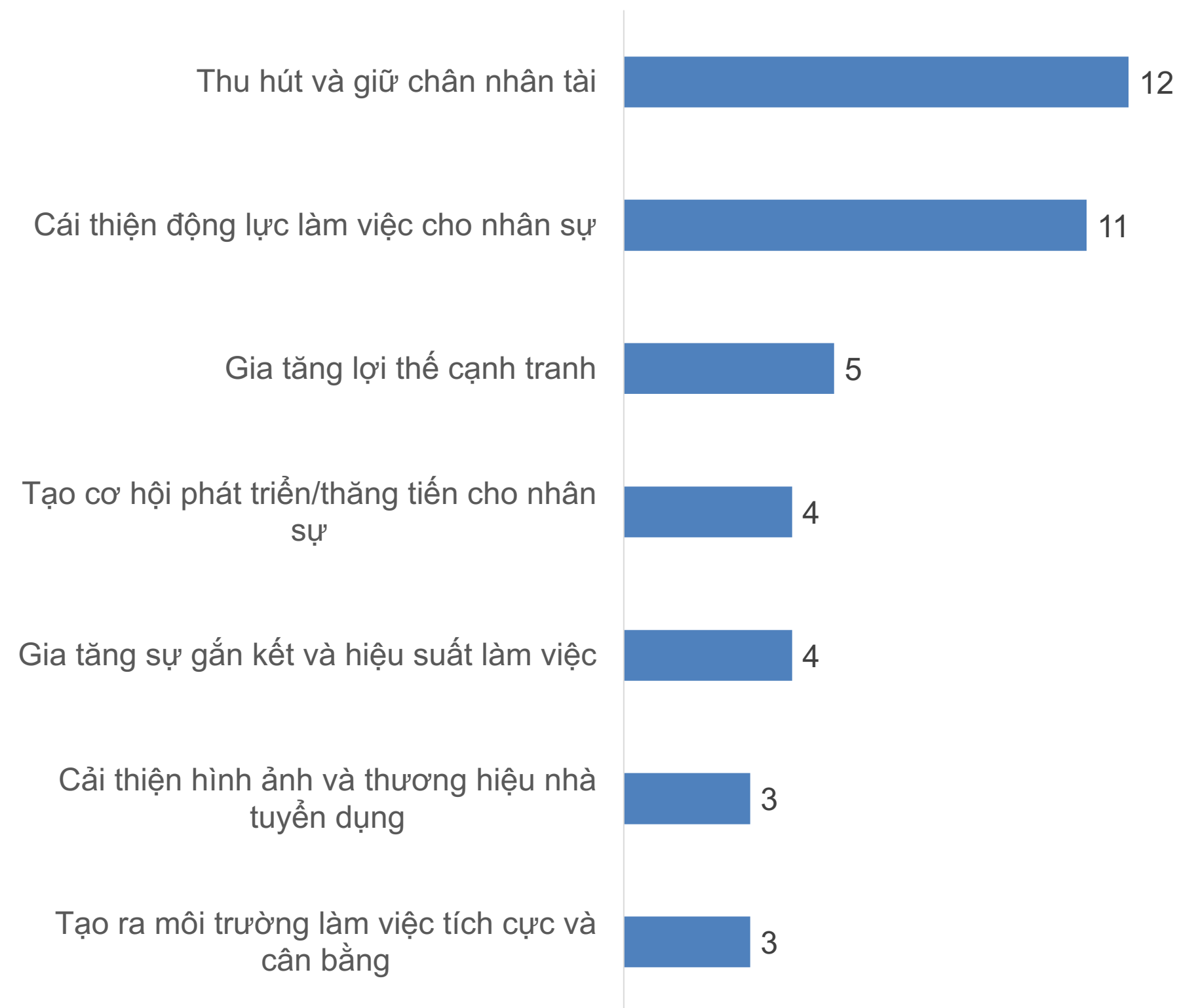


# Thương mại dịch vụ - Mức độ áp dụng (n=14) (6)

## Thách thức khi triển khai TR



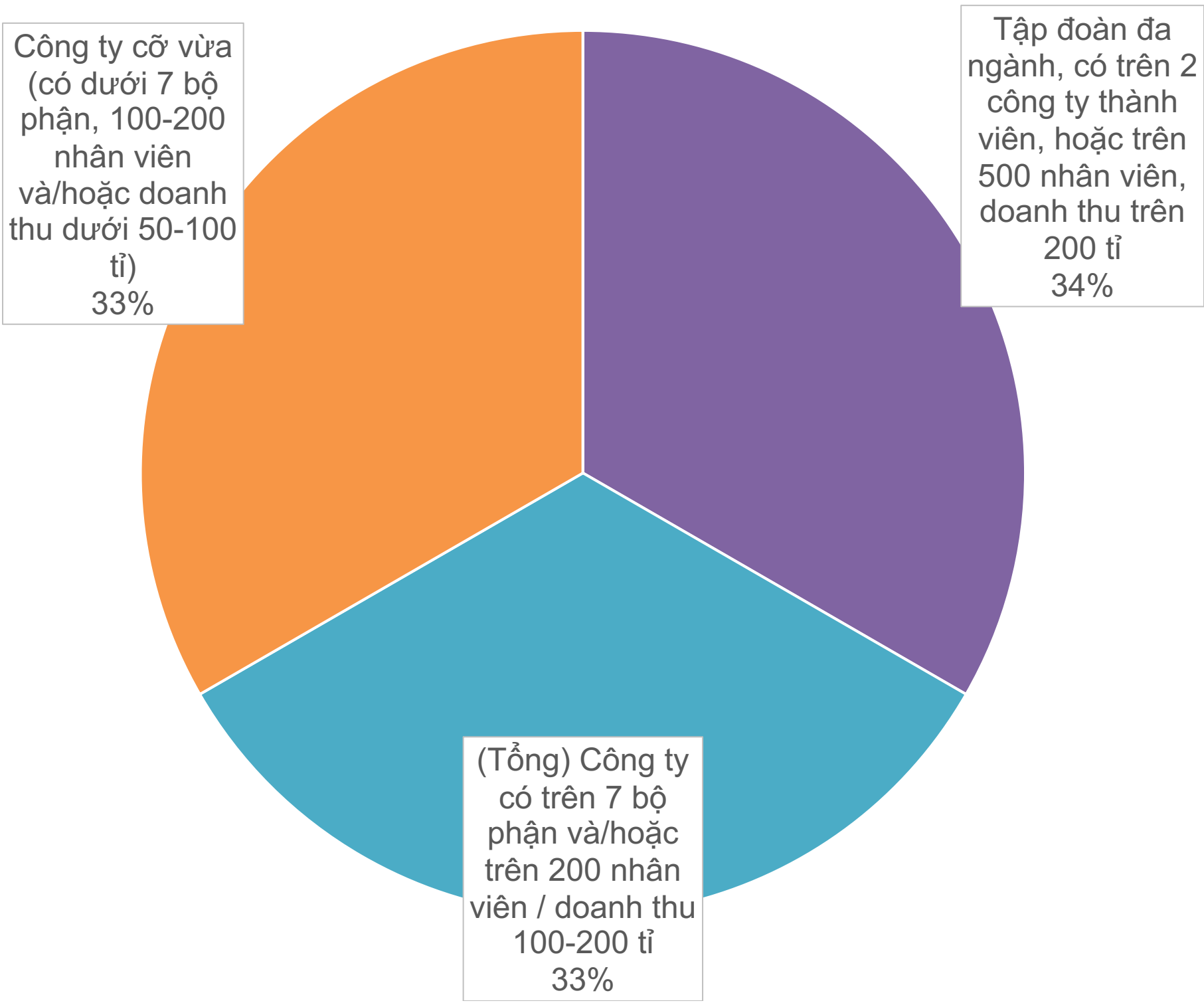
## Lợi ích khi triển khai TR



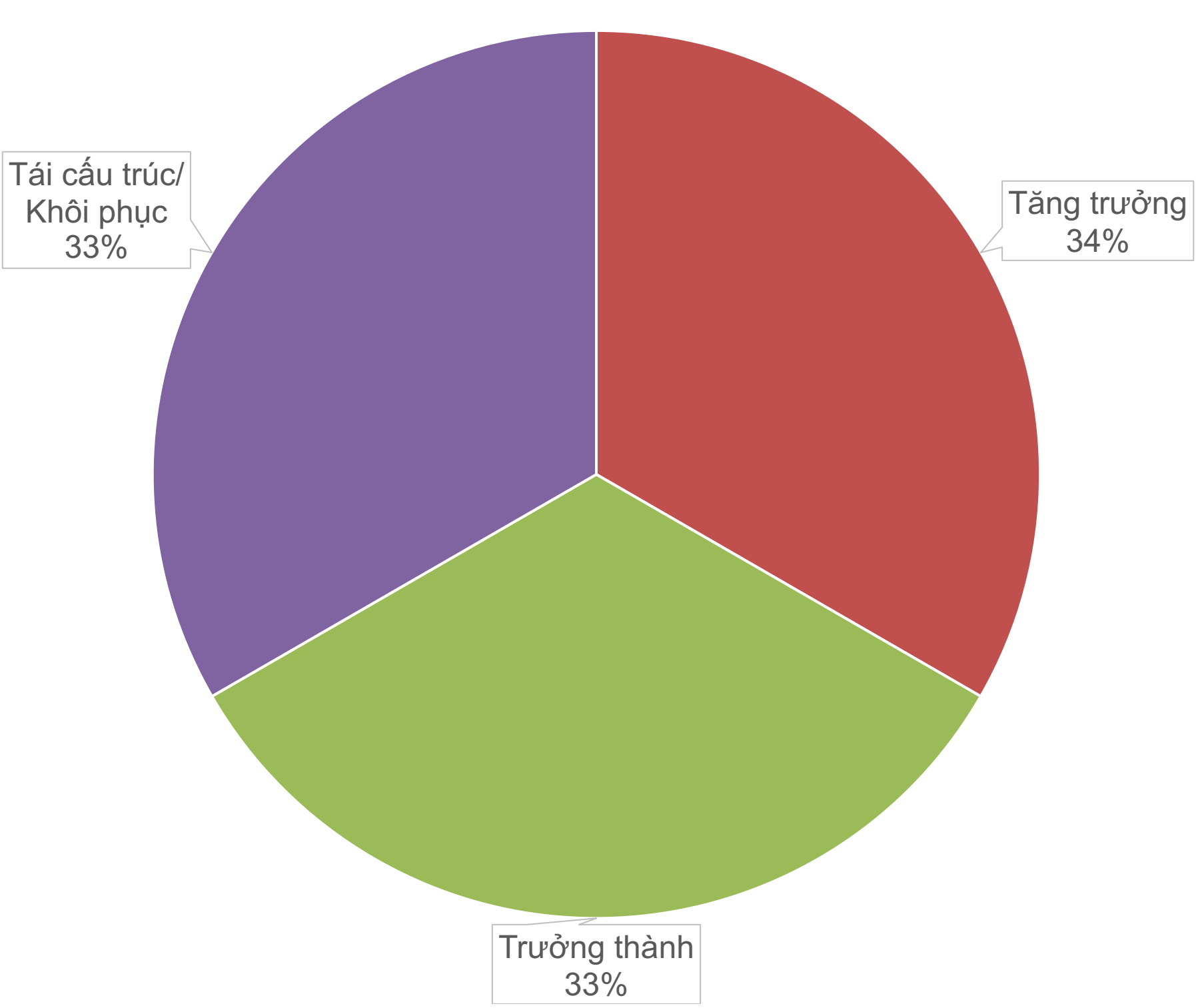


# Phân phối - Đặc điểm DN/TC (n=3) (1)

Quy mô DN/TC

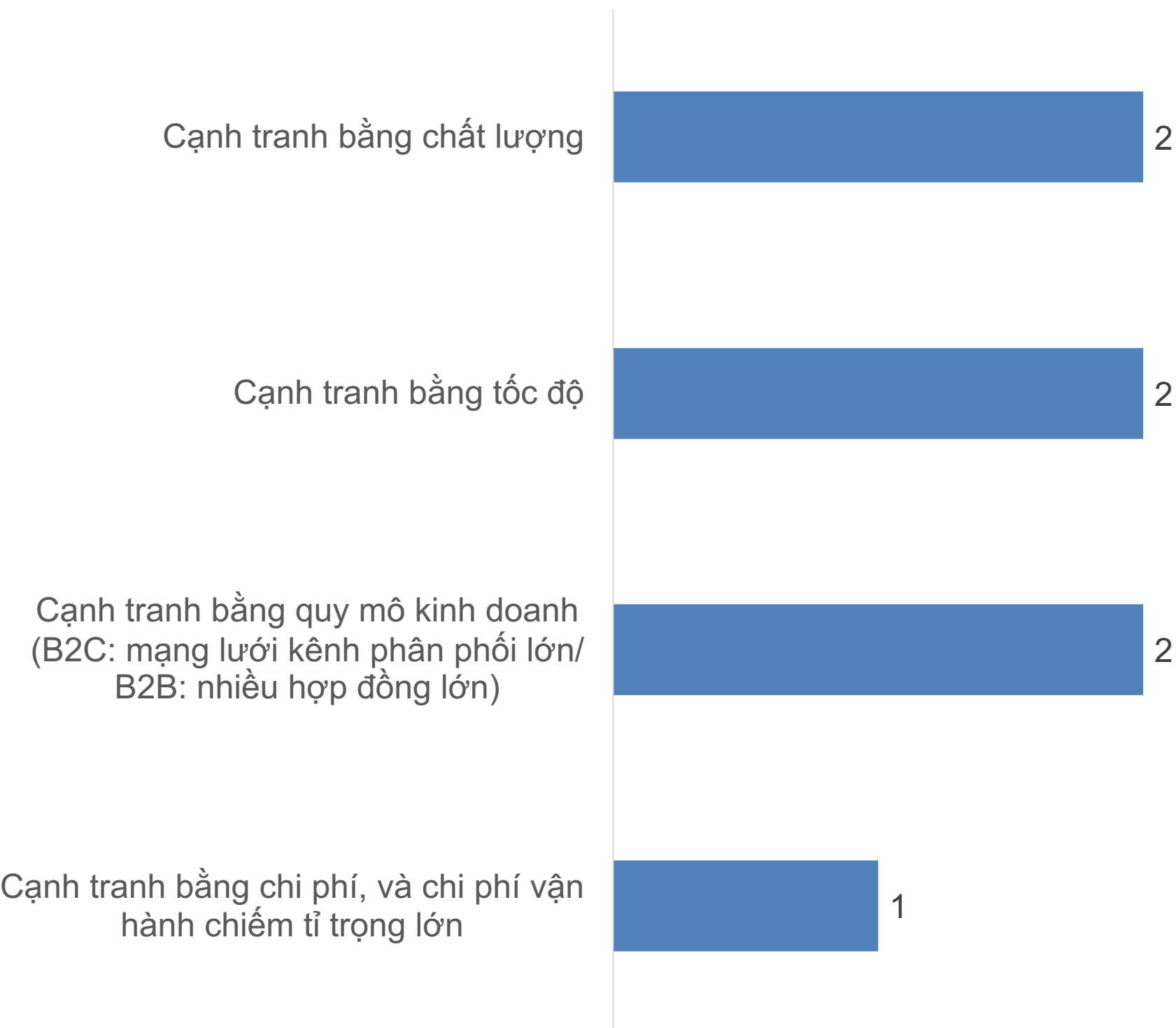


Giai đoạn phát triển của DN/TC

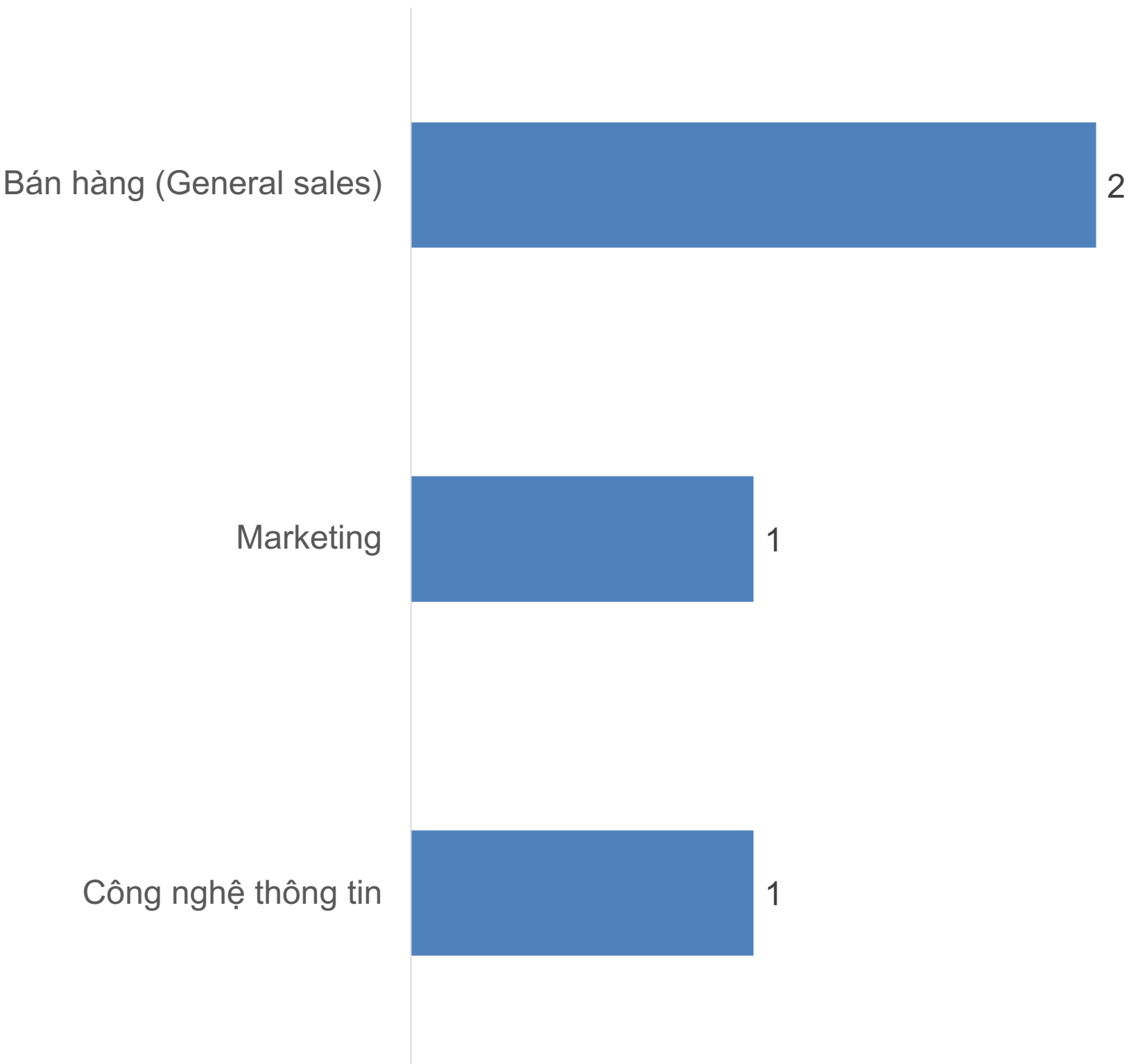


# Phân phối - Đặc điểm DN/TC (n=3) (2)

Chiến lược phát triển của DN/TC và tương quan mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

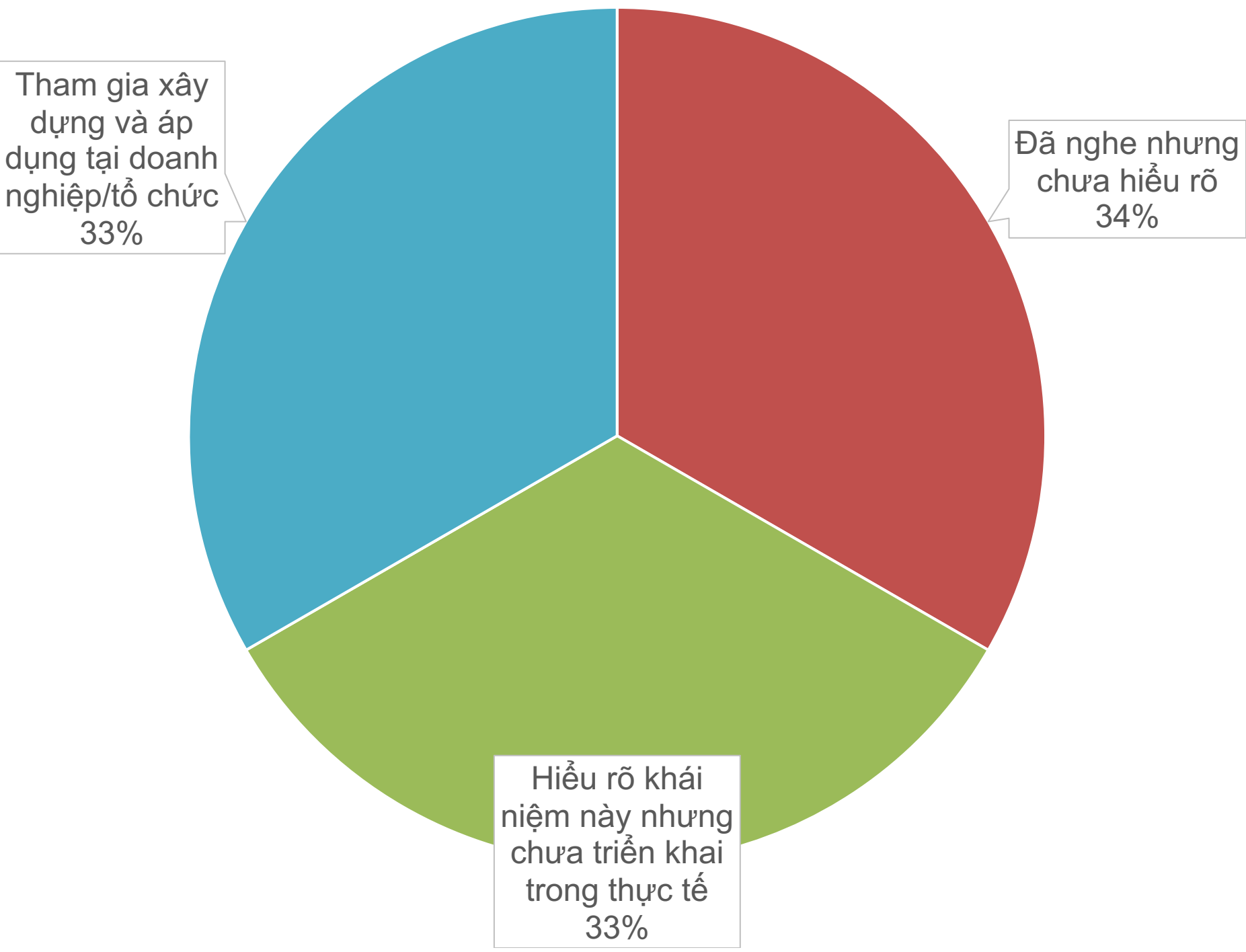


Loại nhân lực mà DN/TC đang phải cạnh tranh

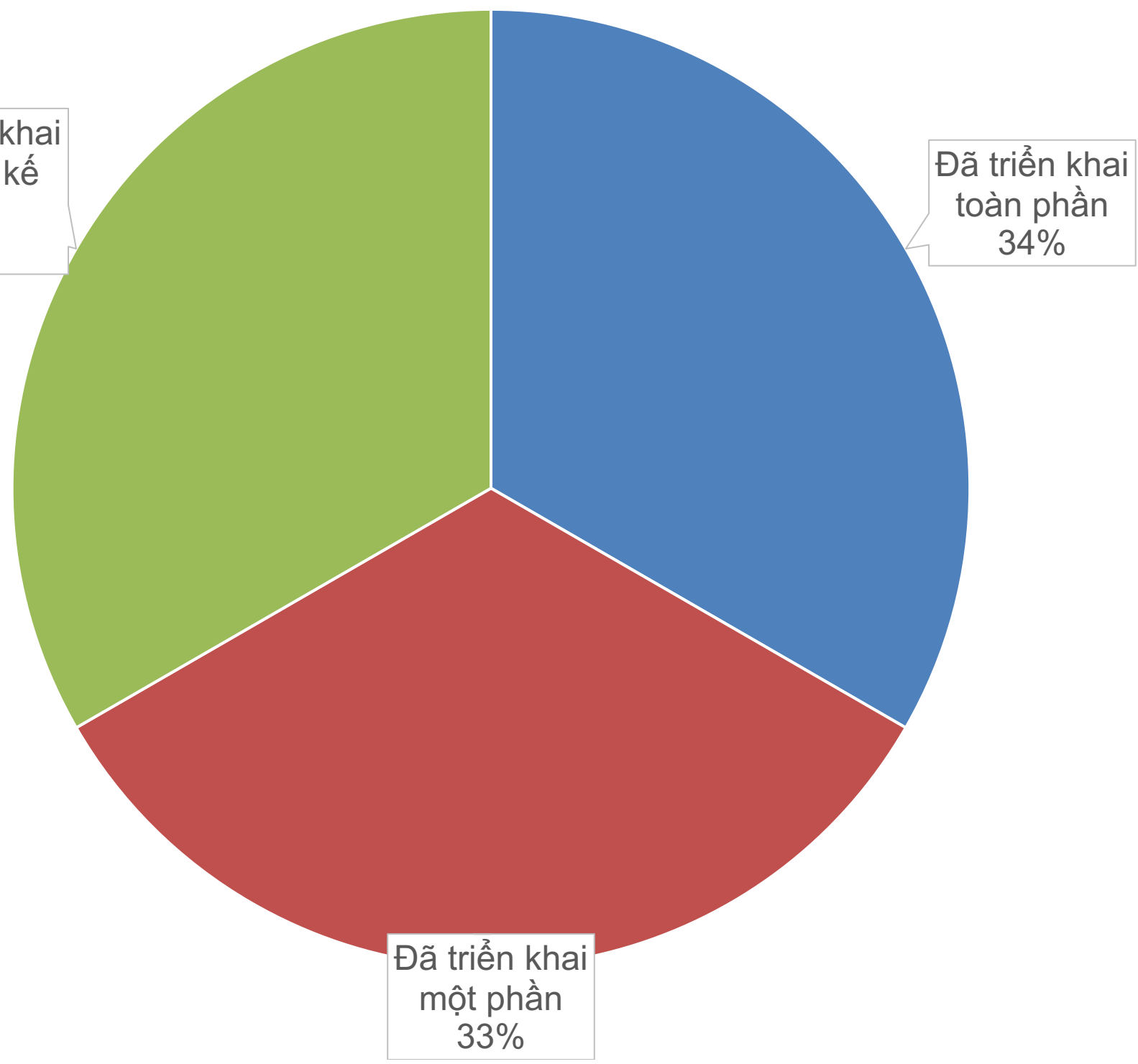


# Phân phối - Mức độ áp dụng (n=3) (1)

Nhận thức về khái niệm Đãi ngộ tổng thể - Total Rewards - TR

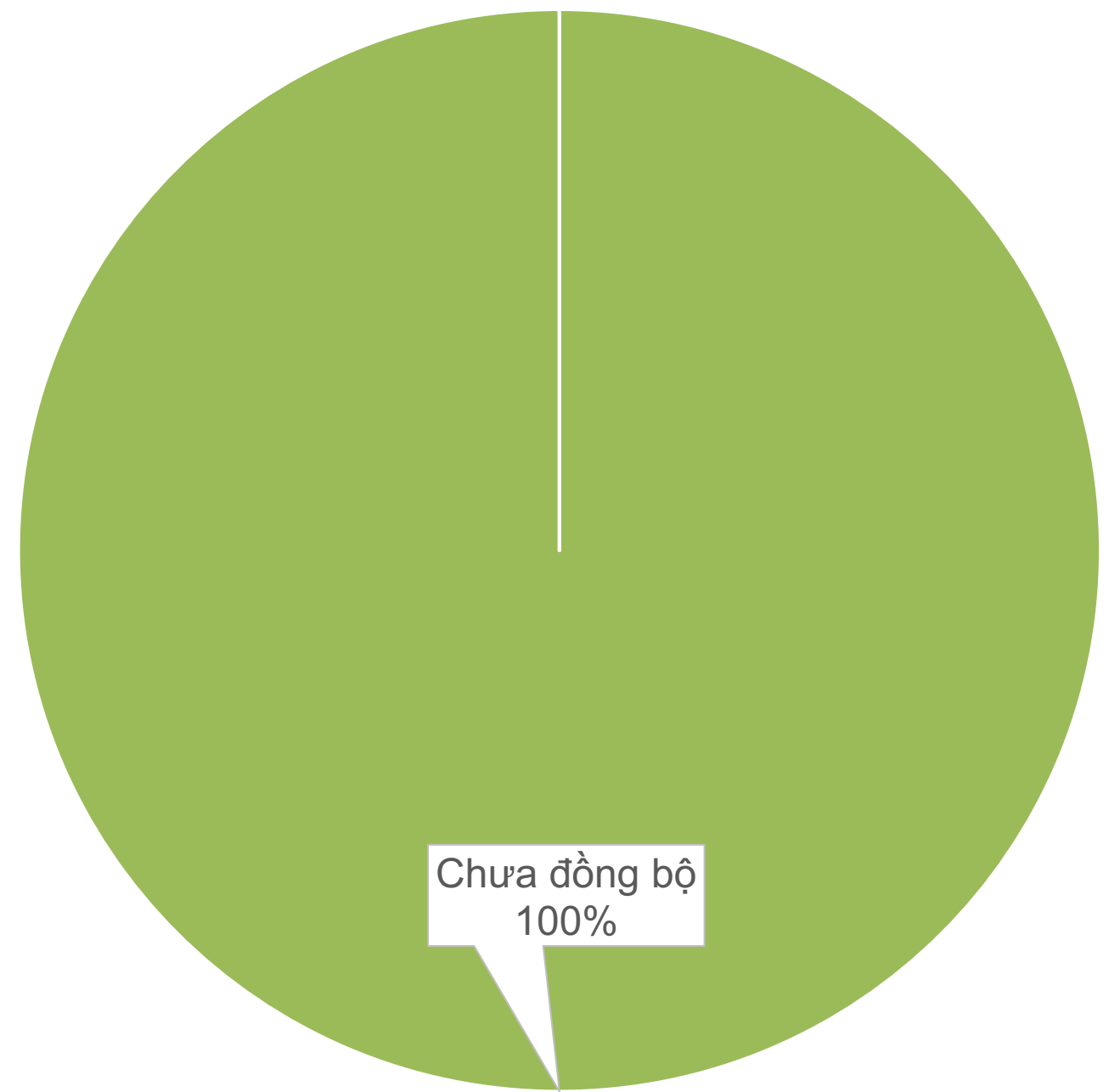


Hiện trạng triển khai mô hình TR

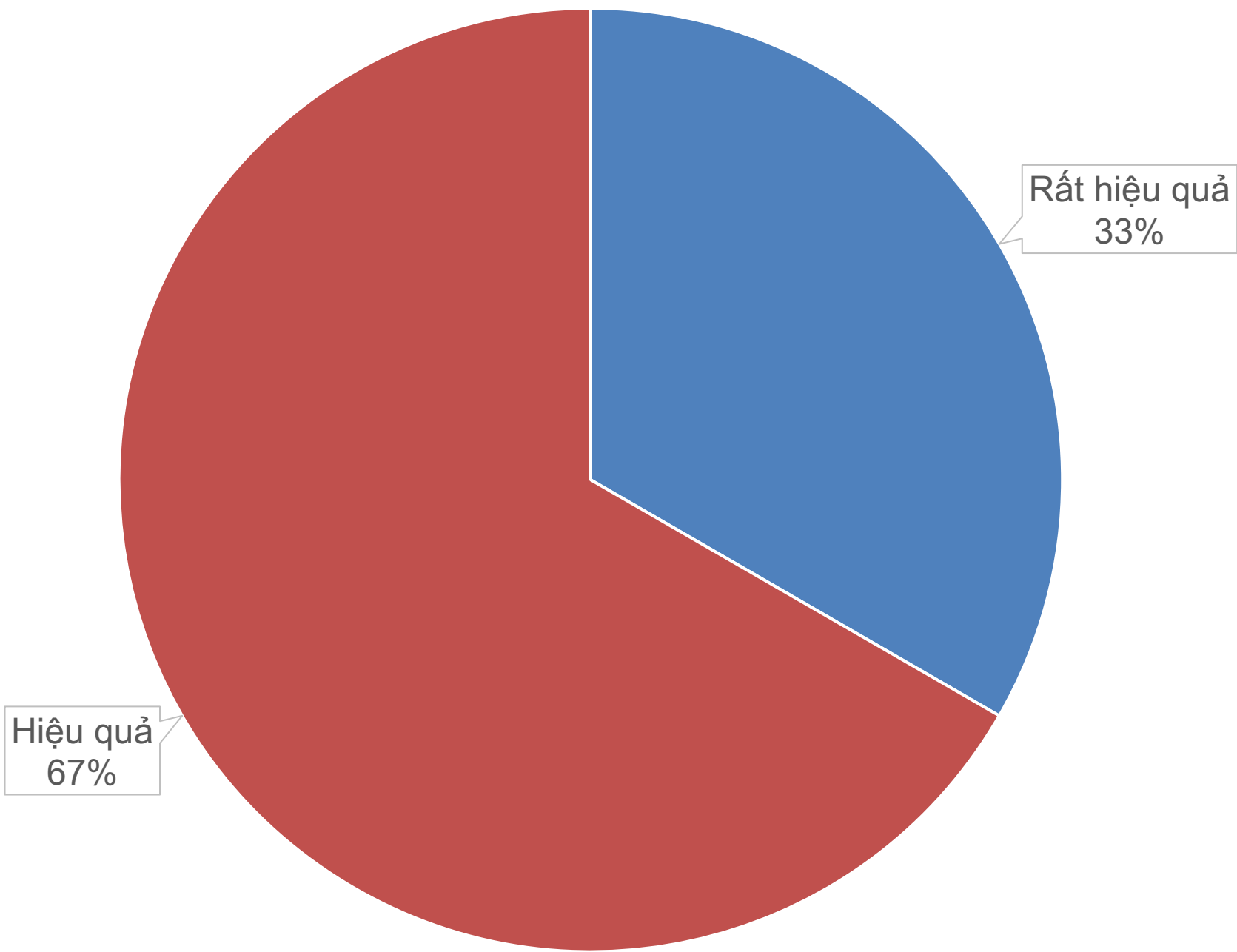


# Phân phối - Mức độ áp dụng (n=3) (2)

Mức độ đồng bộ giữa chiến lược phát triển doanh nghiệp và chiến lược TR hiện tại



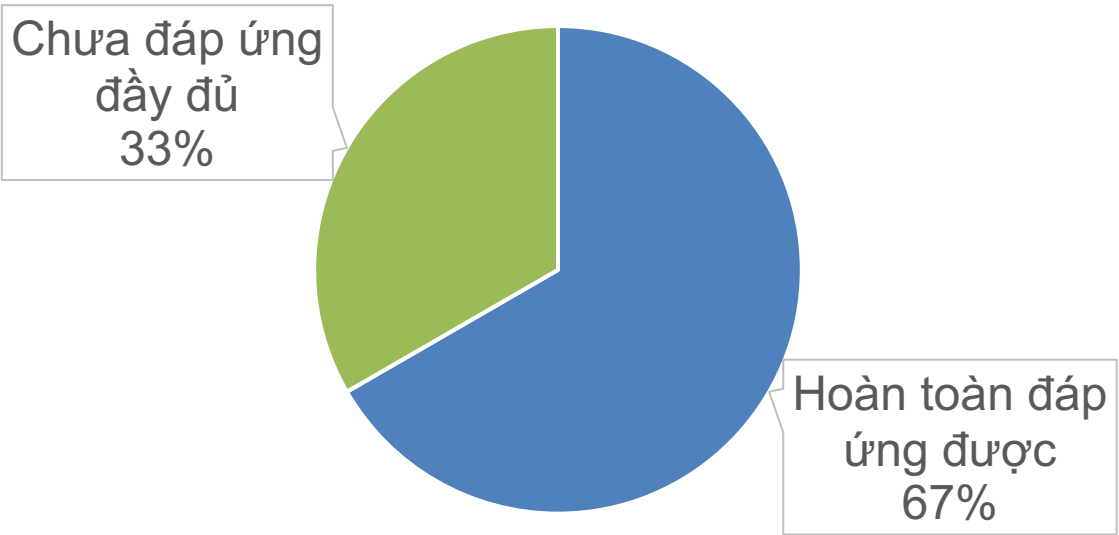
Đánh giá hiệu quả của TR trong việc nâng cao cạnh tranh doanh nghiệp



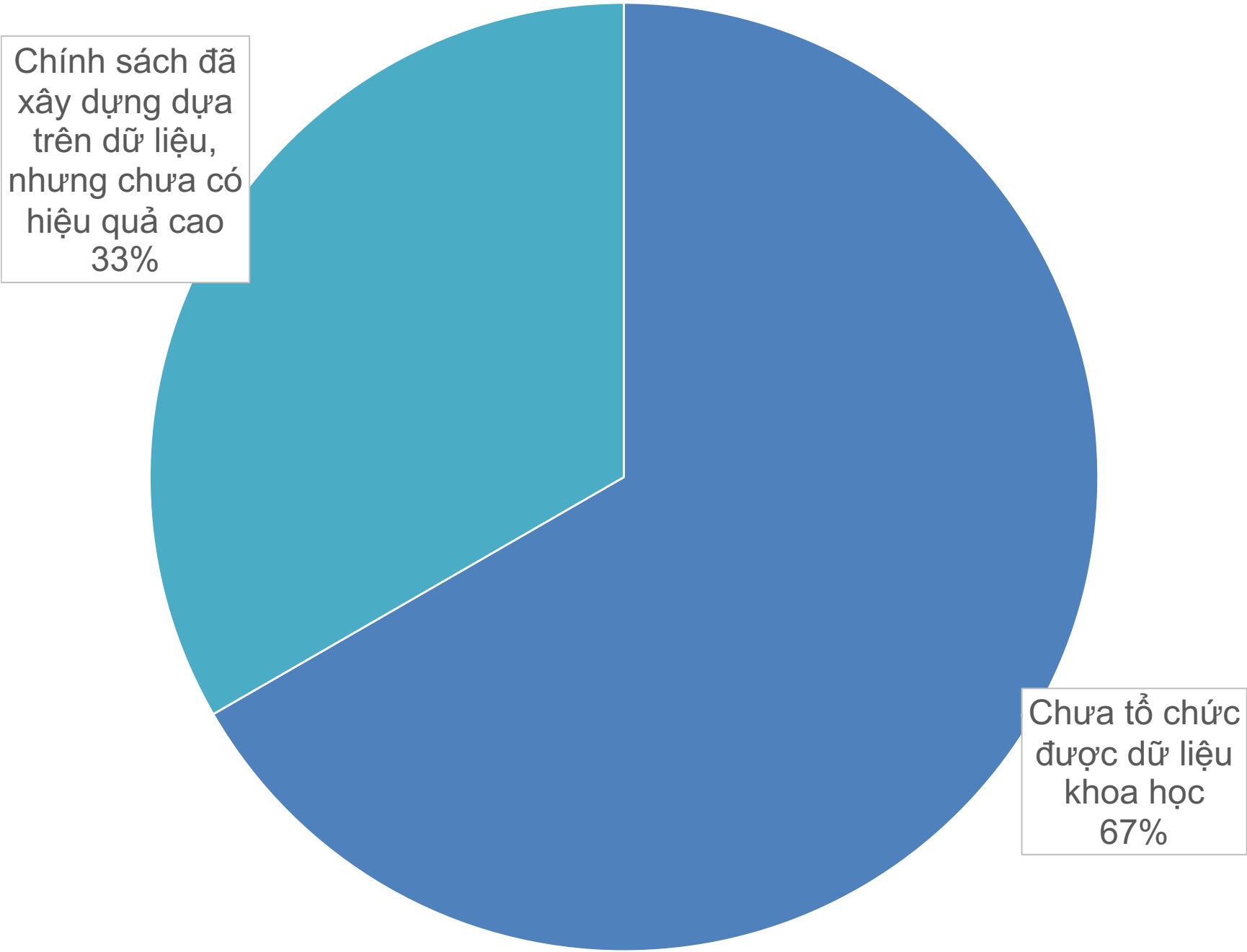


# Phân phối - Mức độ áp dụng (n=3) (3)

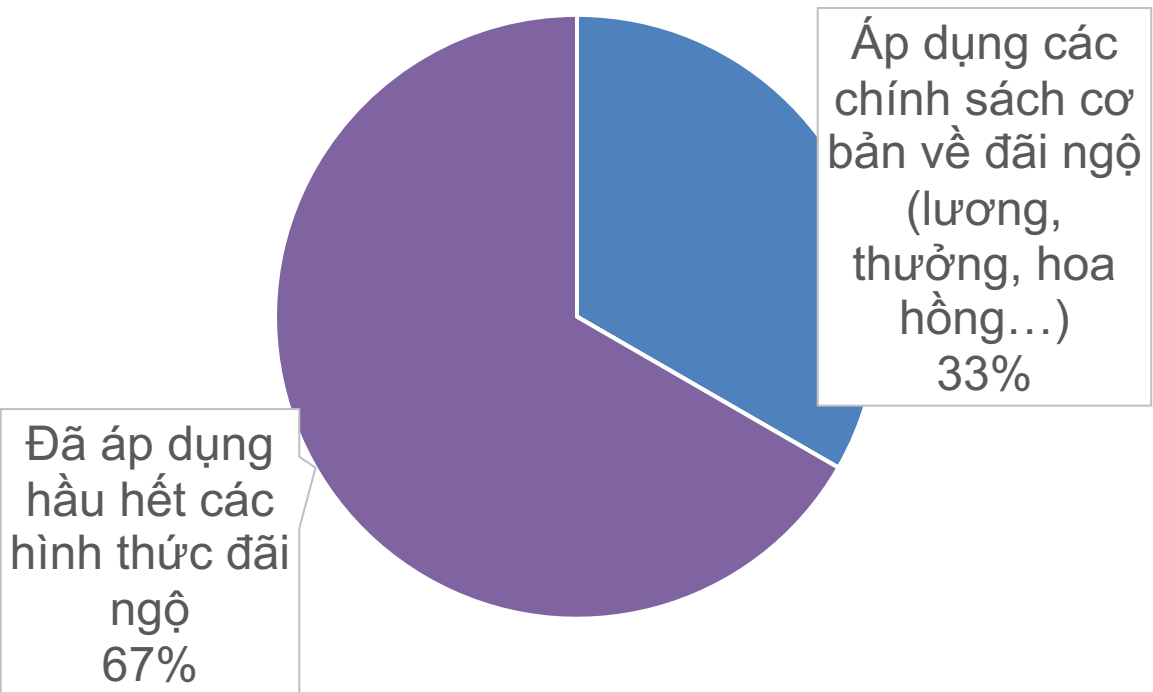
Khả năng tài chính của doanh nghiệp hiện tại trong việc đáp ứng các yêu cầu triển khai TR toàn diện



Đánh giá hệ thống công nghệ và dữ liệu nhân sự (HRIS) của doanh nghiệp hiện tại để hỗ trợ TR



Trạng thái của DN/TC trong quá trình áp dụng TR

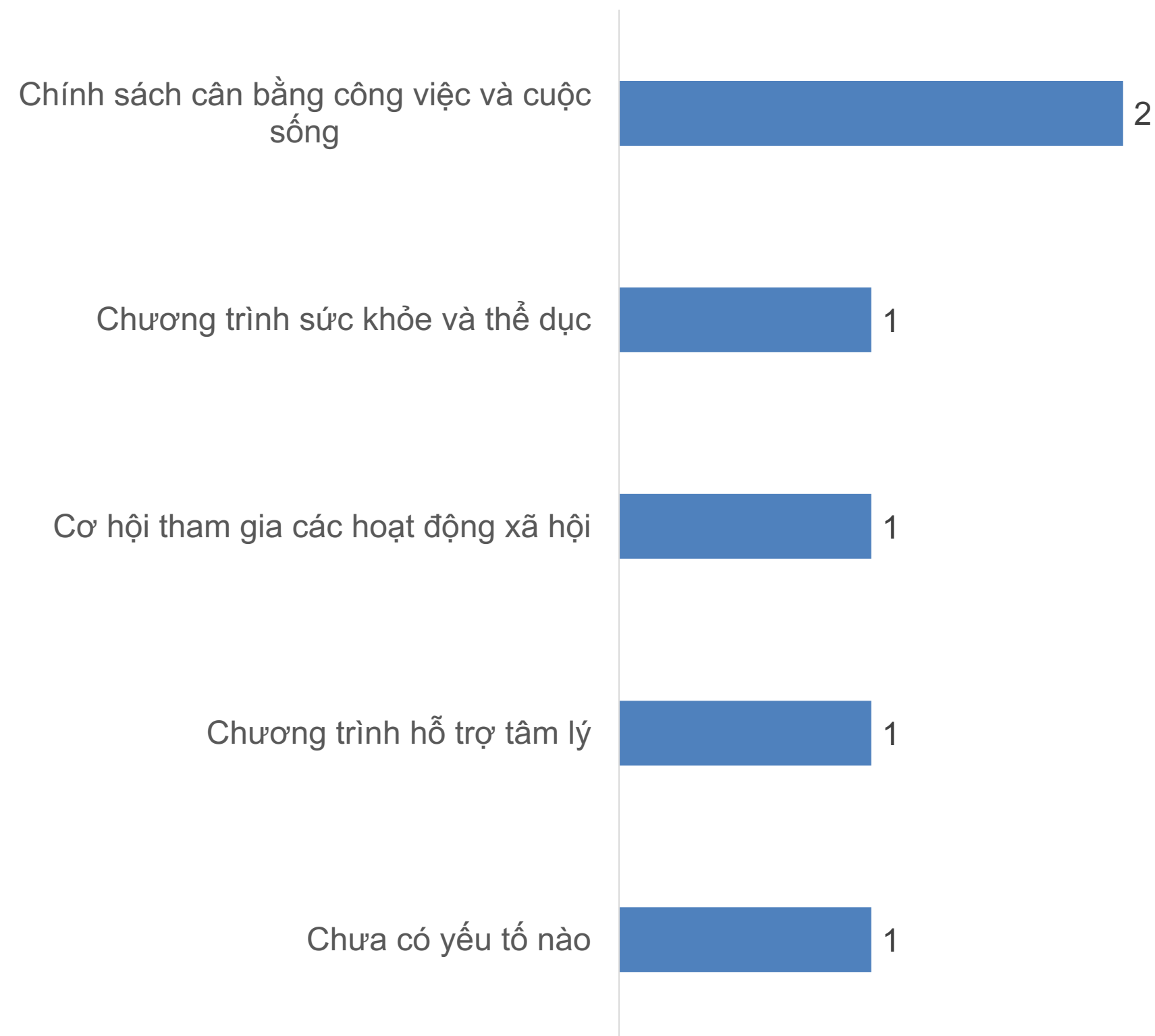


# Phân phối - Mức độ áp dụng (n=3) (4)

## Yếu tố được DN/TC áp dụng chính thức như một phần của TR

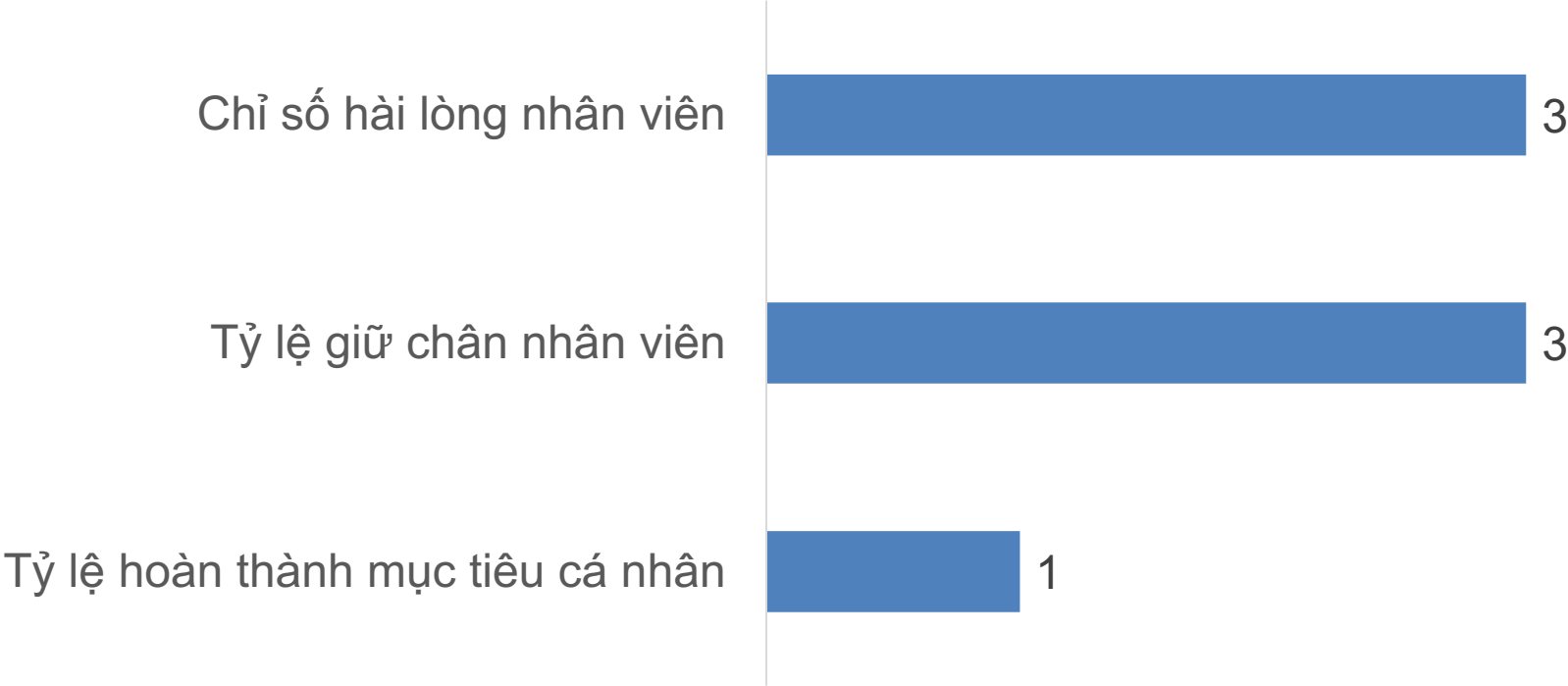


## Yếu tố được đưa vào "Well-being" trong DN/TC

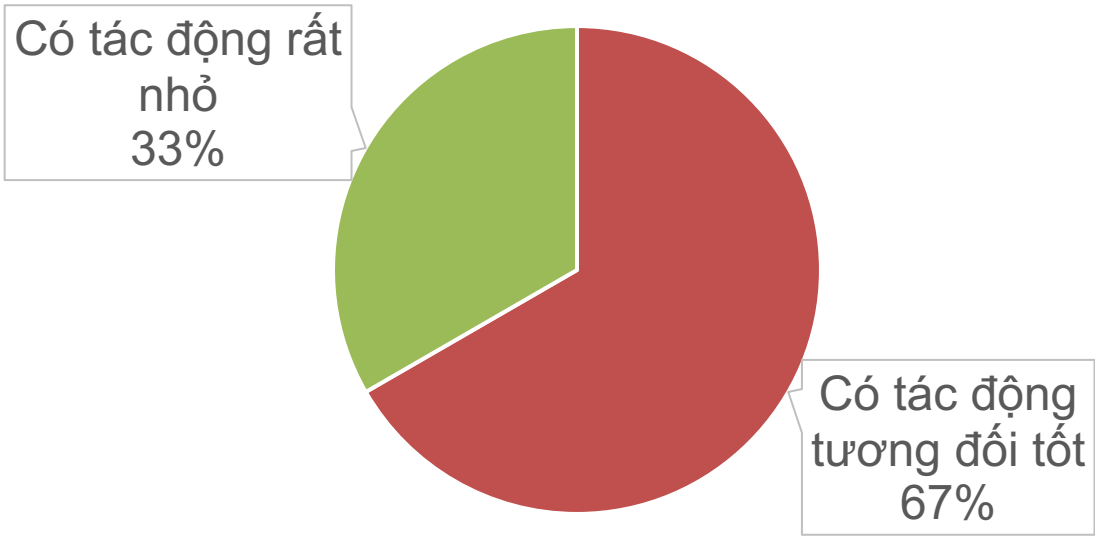


# Phân phối - Mức độ áp dụng (n=3) (5)

Chỉ số đánh giá hiệu quả của TR



Nhận định về tác động của TR tới hiệu quả triển khai chiến lược giữ và phát triển nhân lực thuộc nhóm năng lực cốt lõi tại DN/TC

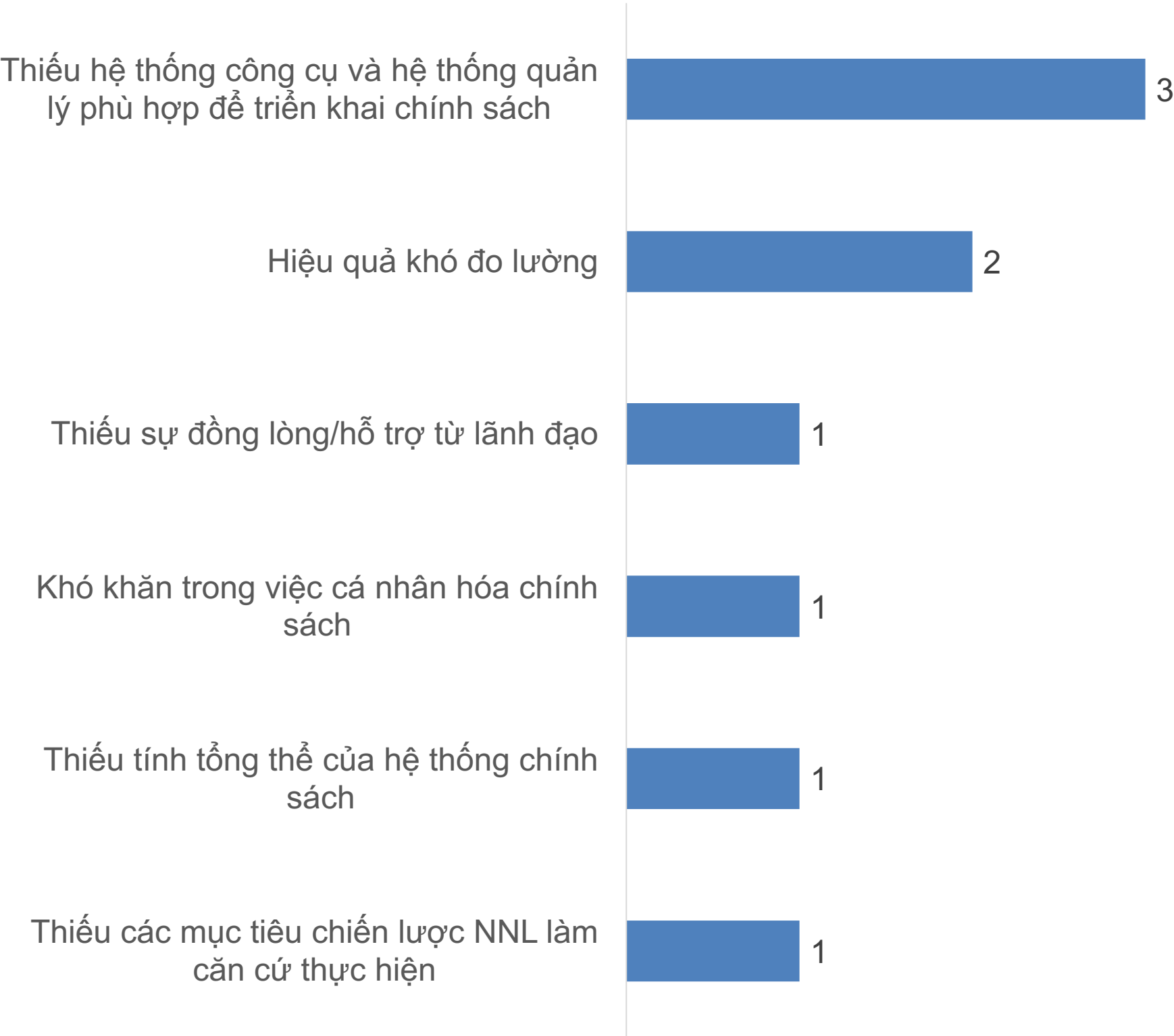


Điểm cần cải thiện trong chính sách TR



# Phân phối - Mức độ áp dụng (n=3) (6)

Thách thức khi triển khai TR



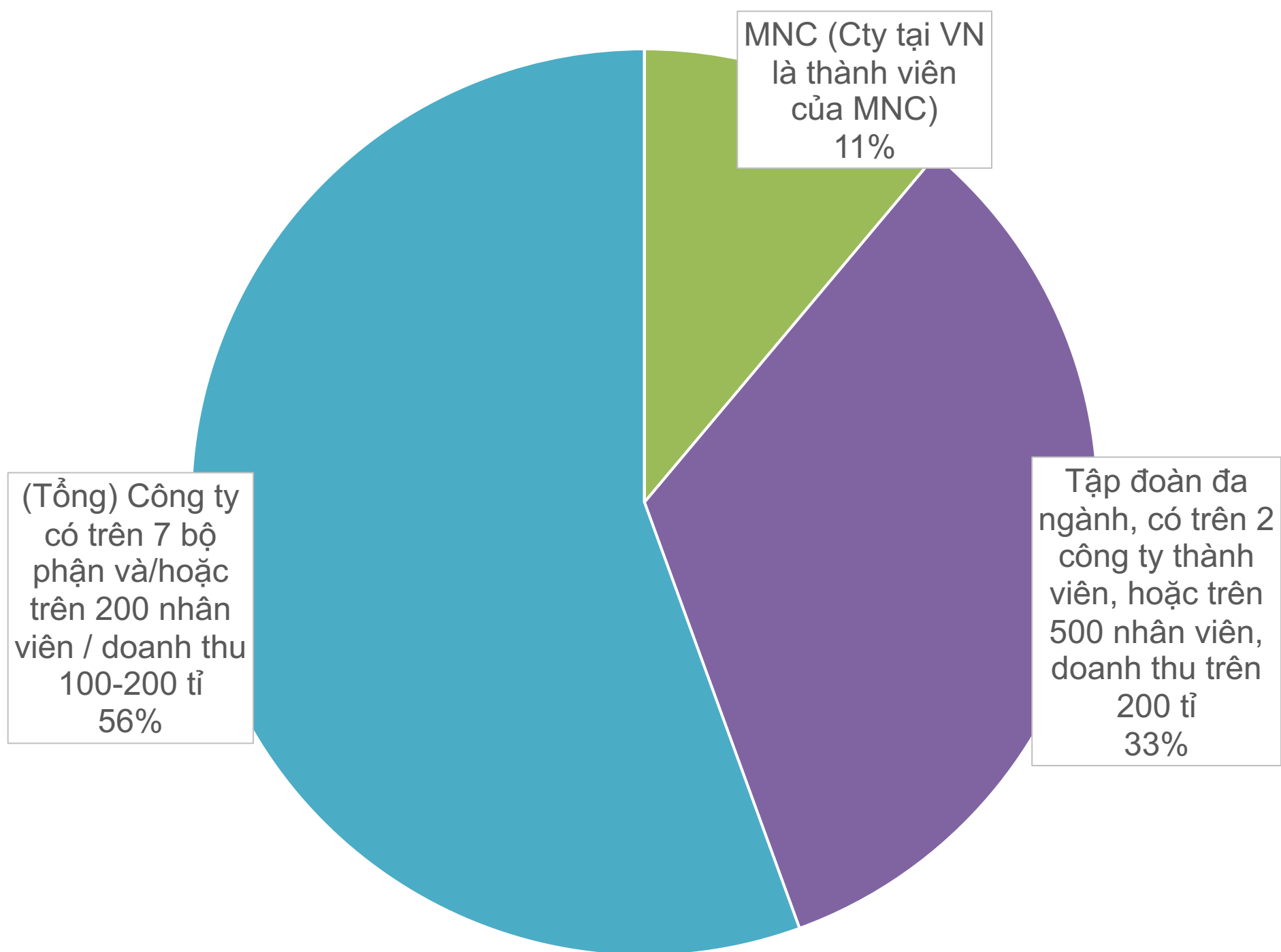
Lợi ích khi triển khai TR



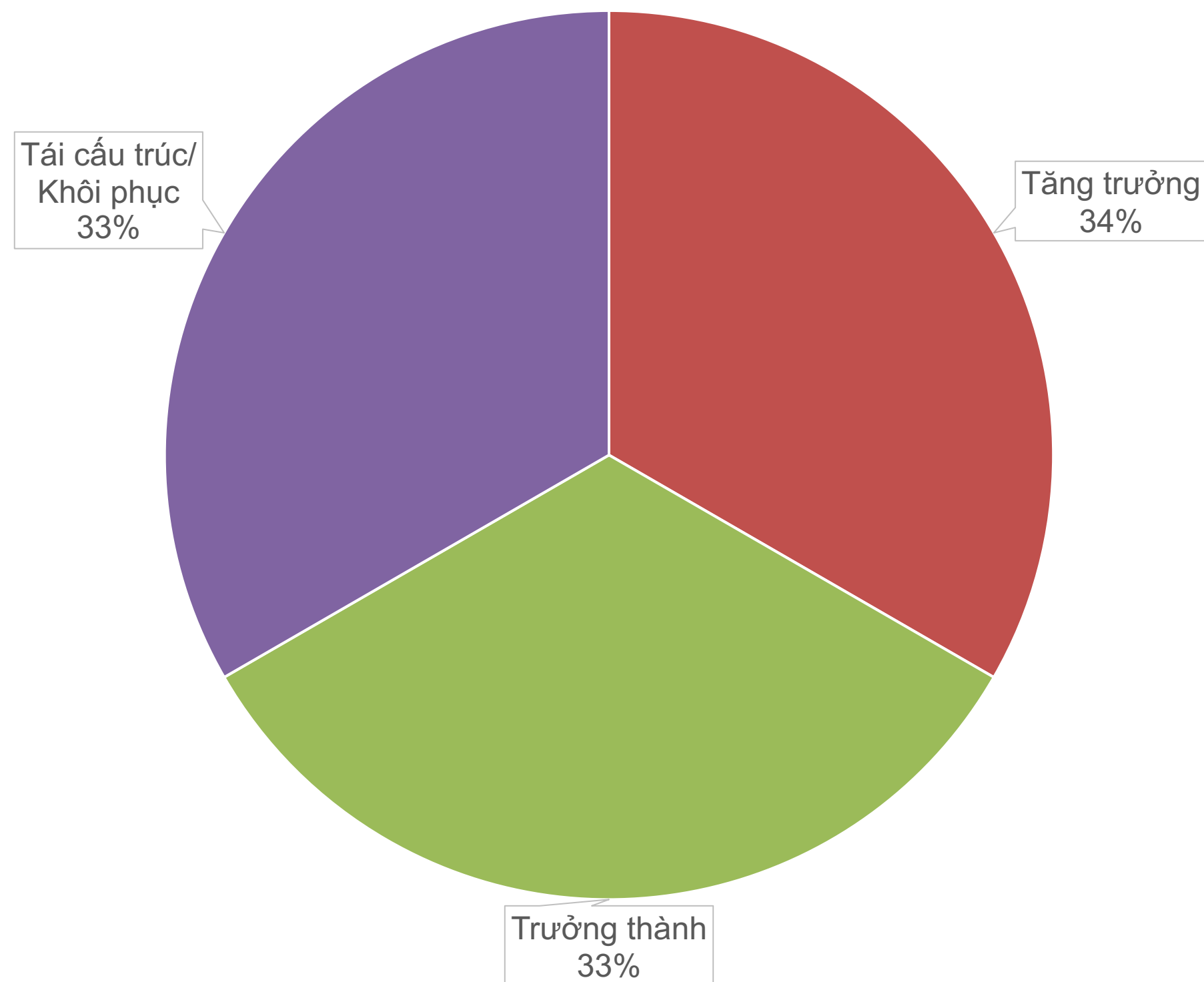


# Sản xuất & kinh doanh hàng công nghiệp - Đặc điểm DN/TC (n=9) (1)

Quy mô DN/TC

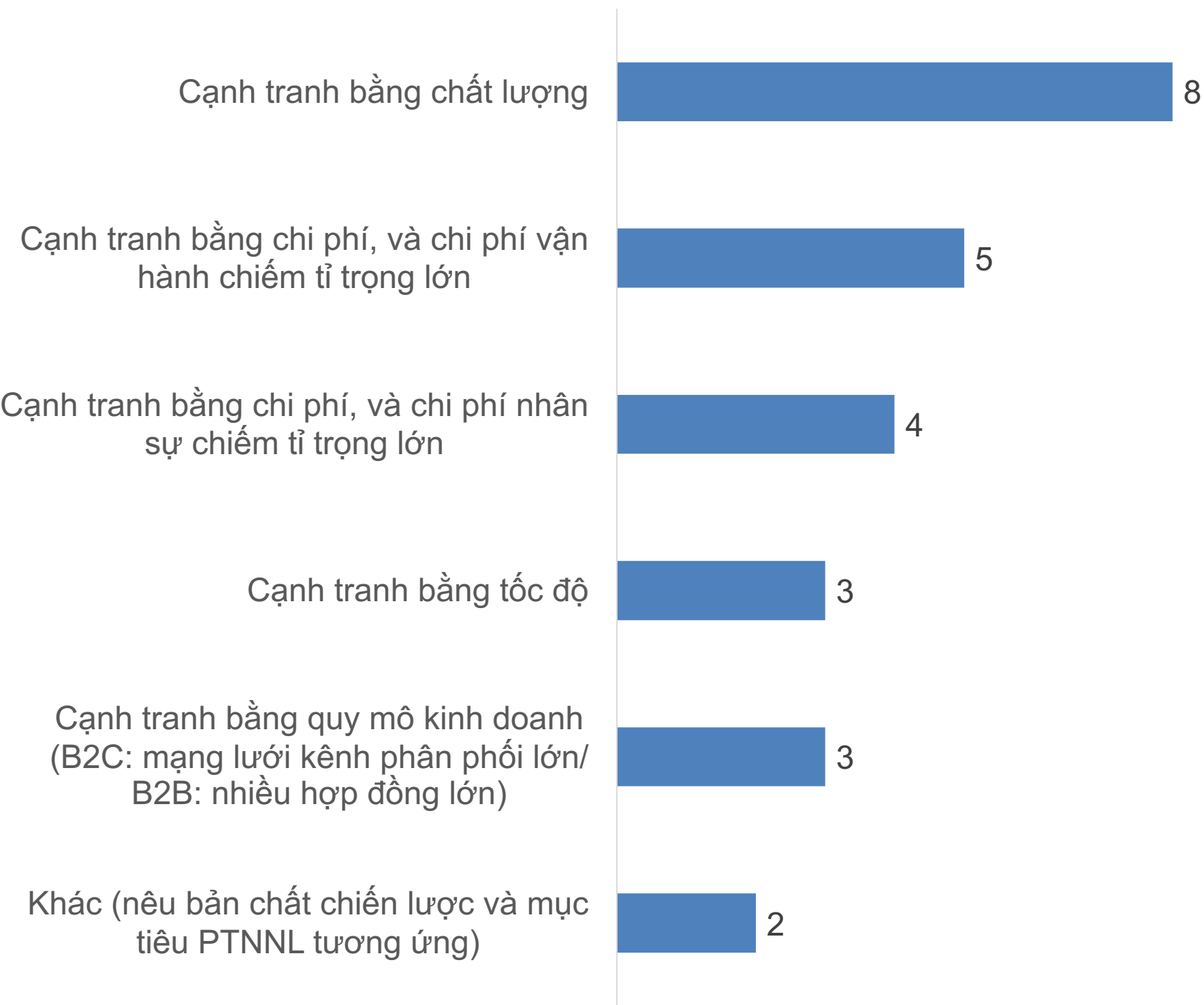


Giai đoạn phát triển của DN/TC

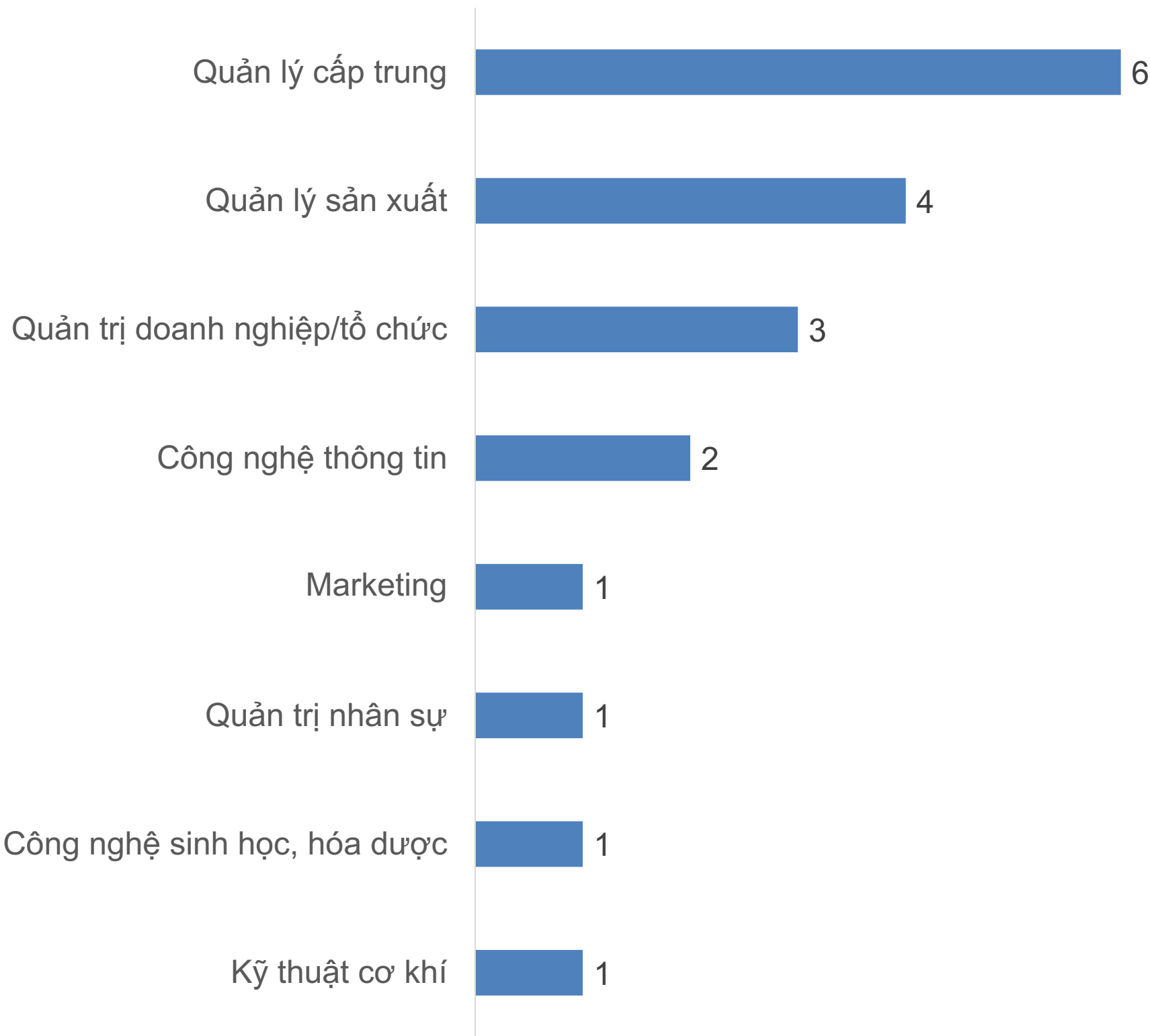


# Sản xuất & kinh doanh hàng công nghiệp - Đặc điểm DN/TC (n=9) (2)

Chiến lược phát triển của DN/TC và tương quan mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

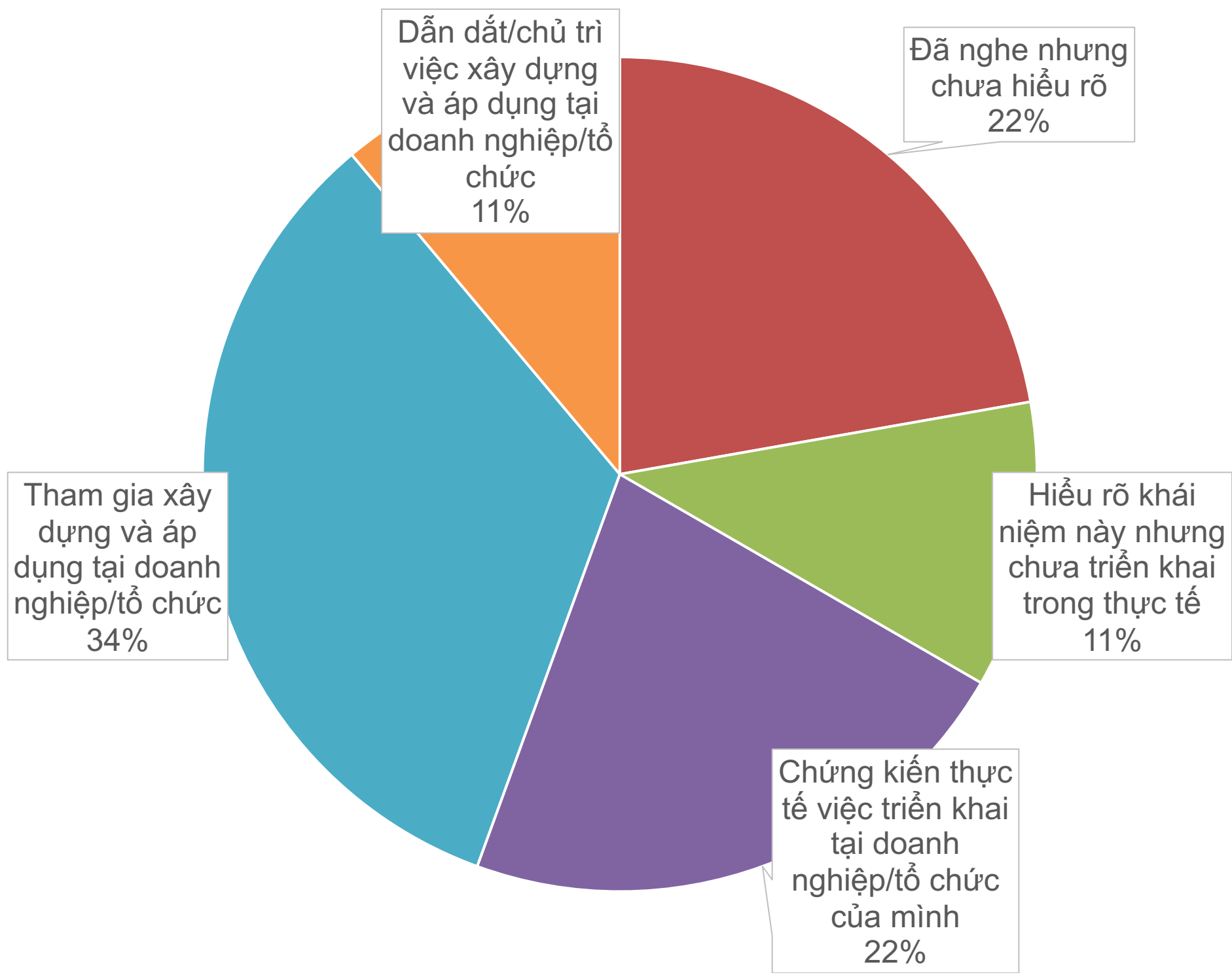


Loại nhân lực mà DN/TC đang phải cạnh tranh

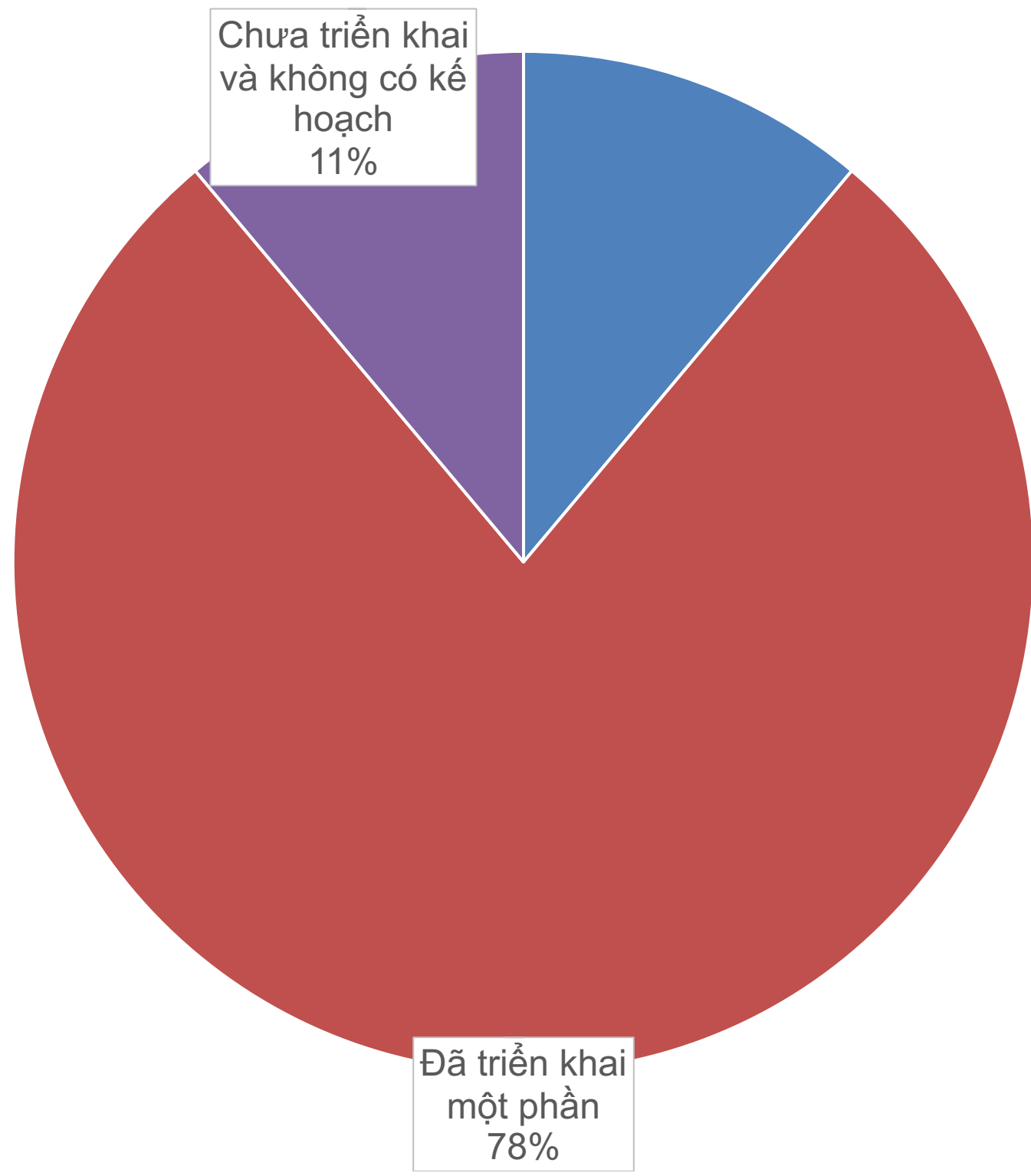


# Sản xuất & kinh doanh hàng công nghiệp - Mức độ áp dụng (n=9) (1)

Nhận thức về khái niệm Đãi ngộ tổng thể - Total Rewards - TR

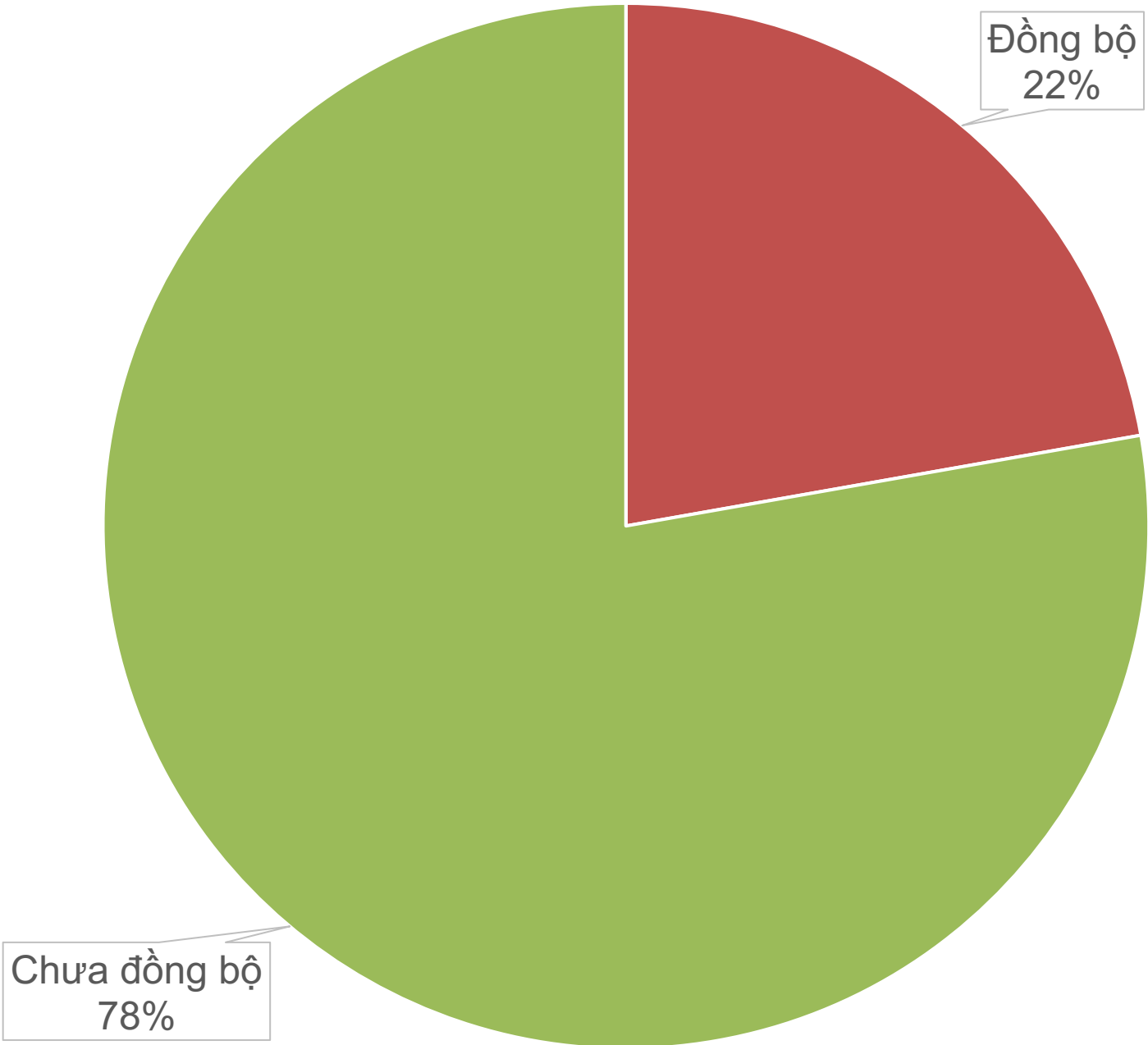


Hiện trạng triển khai mô hình TR

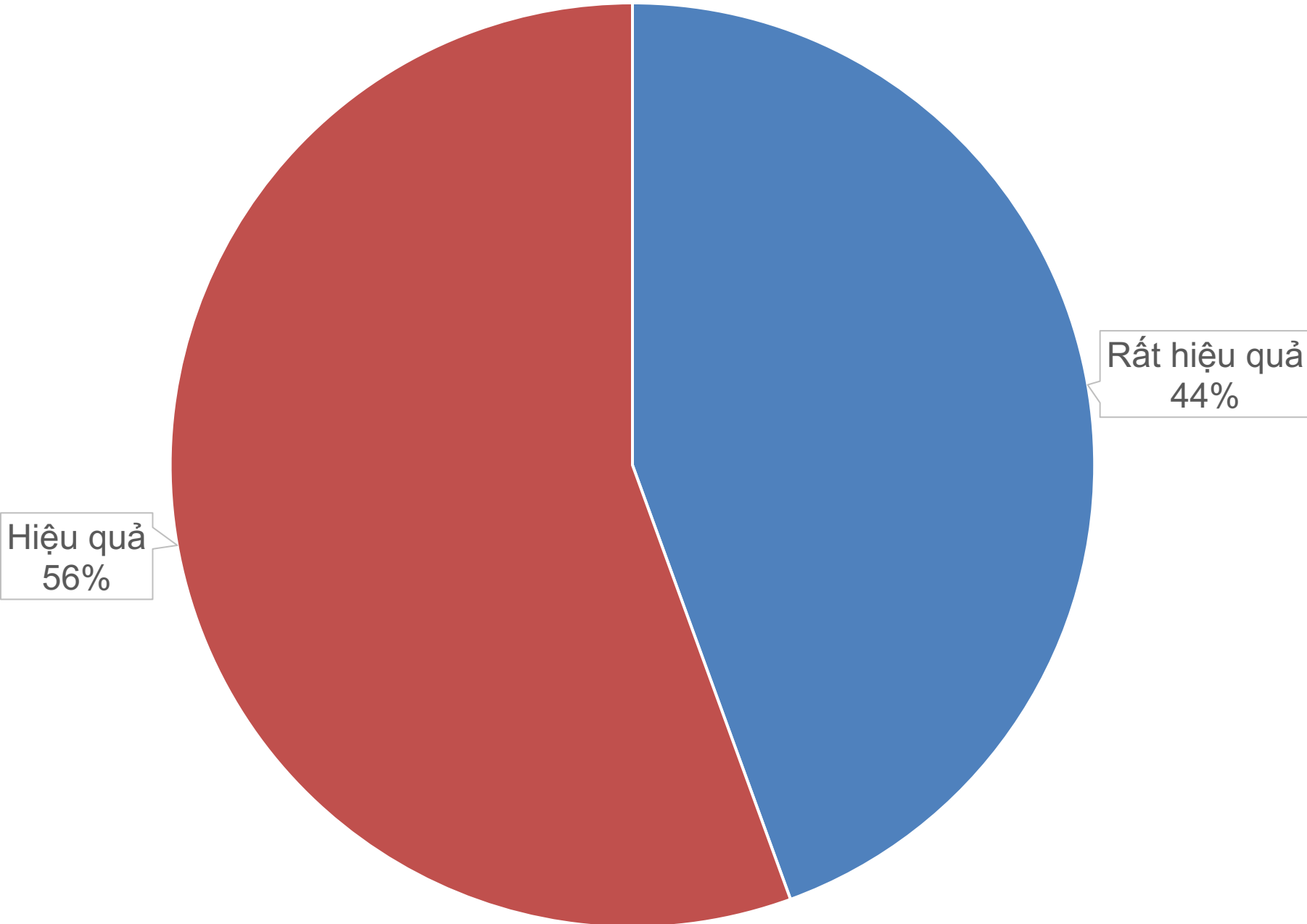


# Sản xuất & kinh doanh hàng công nghiệp - Mức độ áp dụng (n=9) (2)

Mức độ đồng bộ giữa chiến lược phát triển doanh nghiệp và chiến lược TR hiện tại



Đánh giá hiệu quả của TR trong việc nâng cao cạnh tranh doanh nghiệp

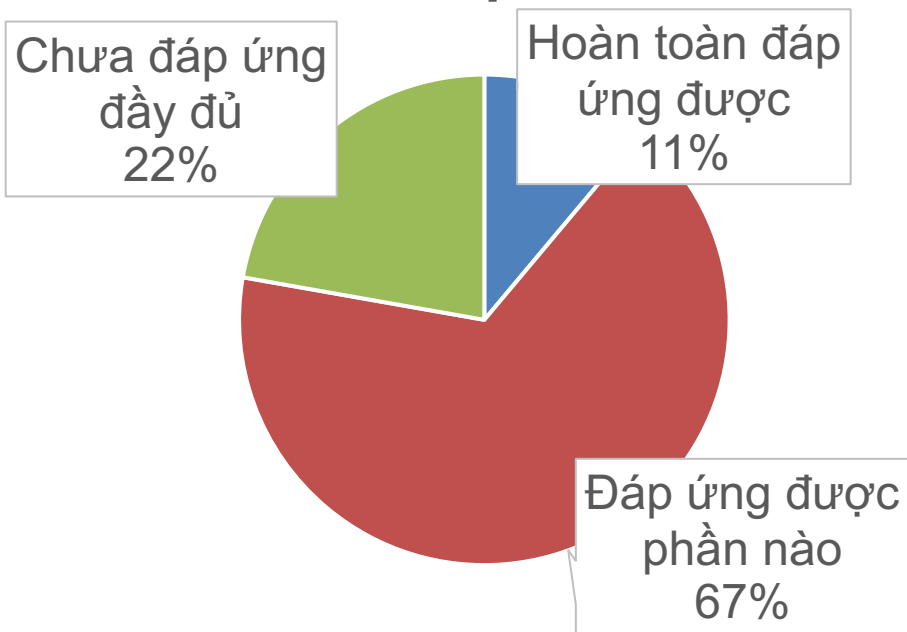




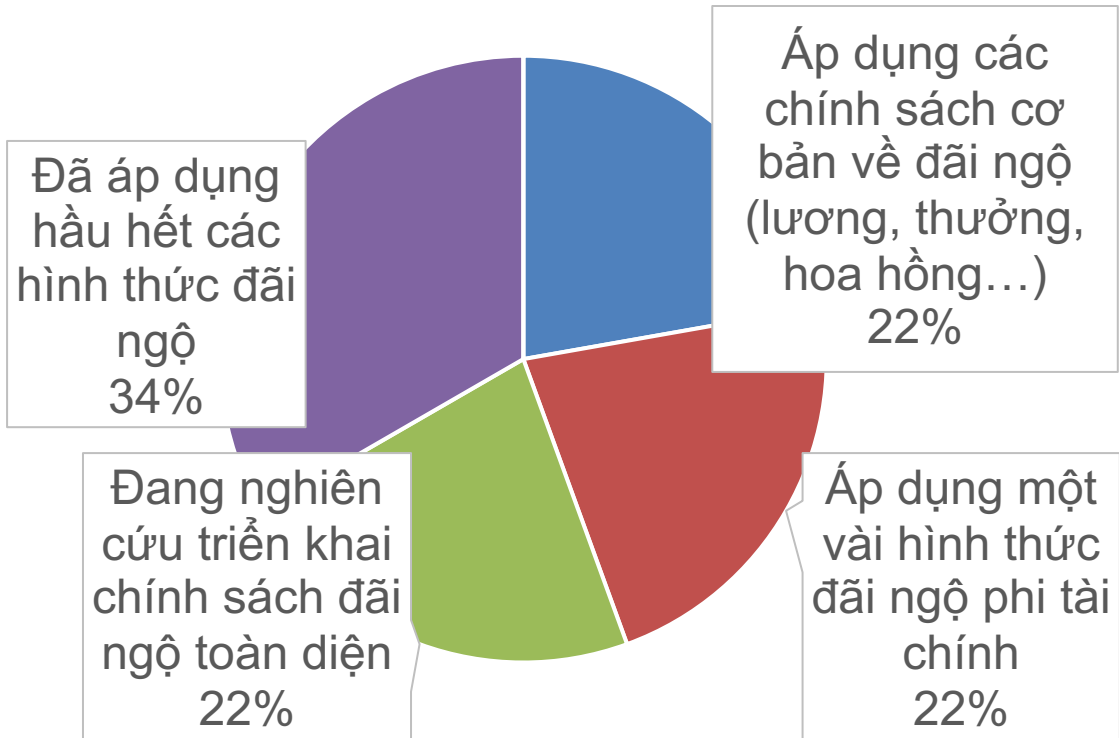
# Sản xuất & kinh doanh hàng công nghiệp - Mức độ áp dụng (n=9) (3)



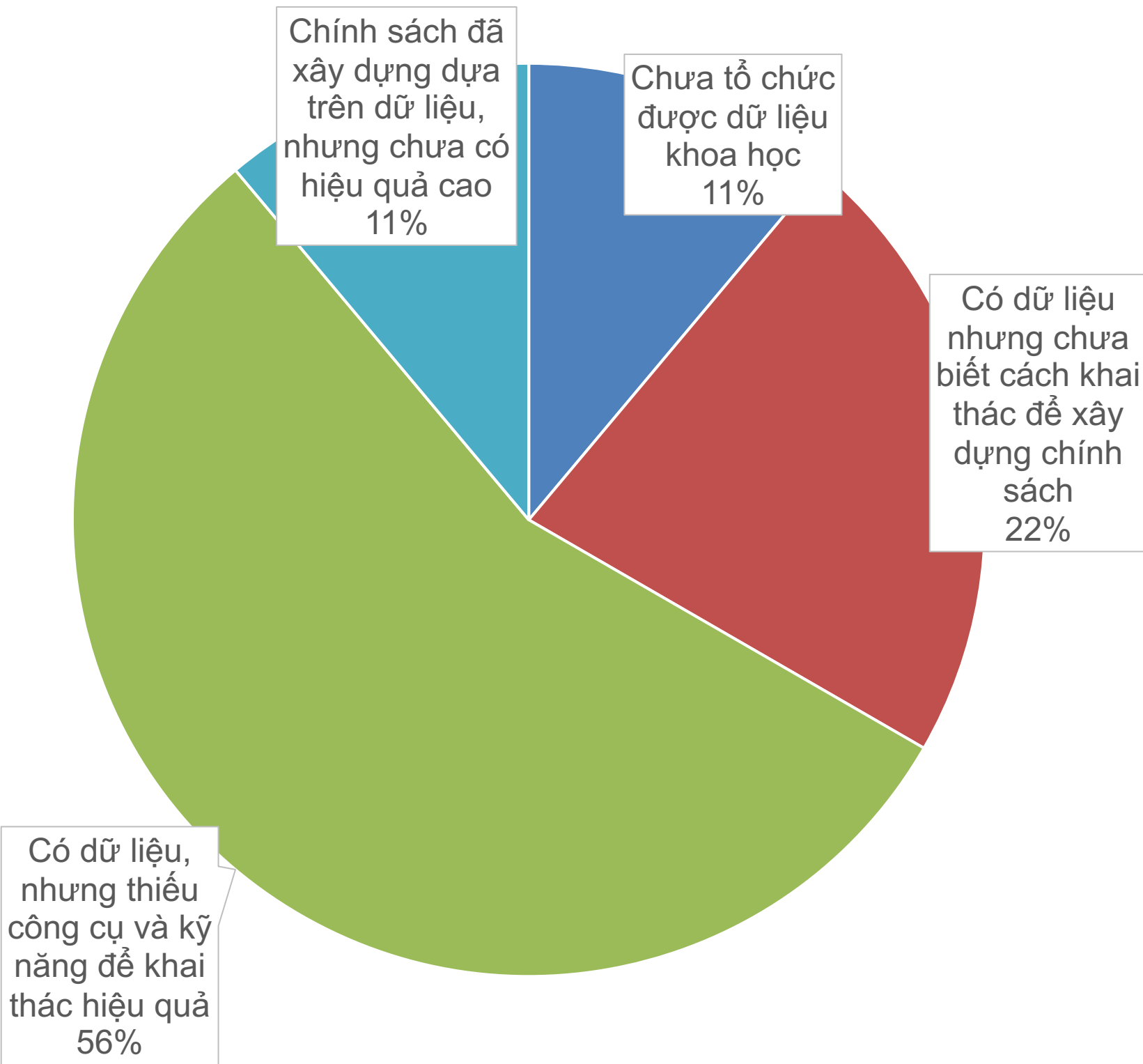
Khả năng tài chính của doanh nghiệp hiện tại trong việc đáp ứng các yêu cầu triển khai TR toàn diện



Trạng thái của DN/TC trong quá trình áp dụng TR



Đánh giá hệ thống công nghệ và dữ liệu nhân sự (HRIS) của doanh nghiệp hiện tại để hỗ trợ TR

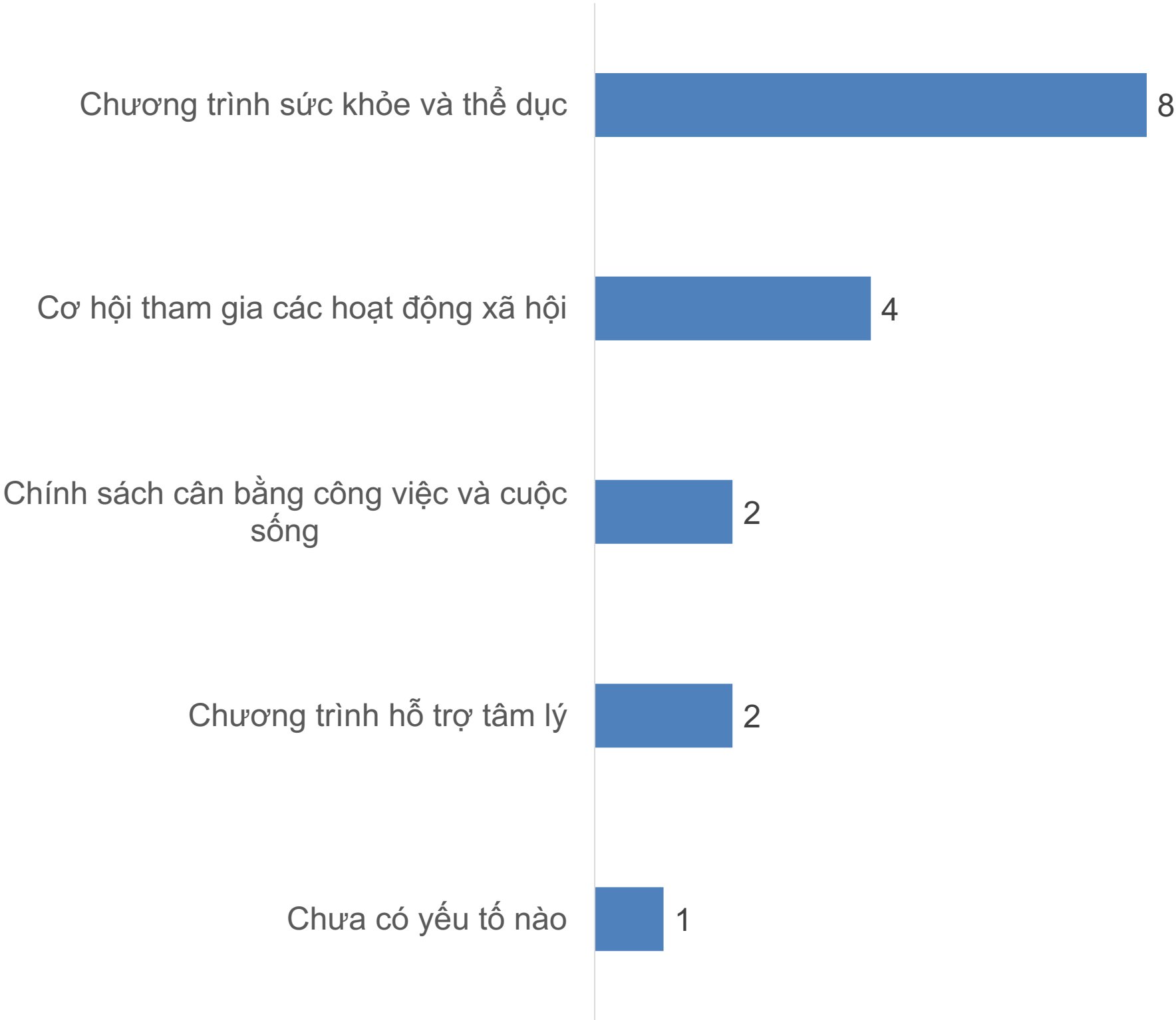


# Sản xuất & kinh doanh hàng công nghiệp - Mức độ áp dụng (n=9) (4)

Yếu tố được DN/TC áp dụng chính thức như một phần của TR



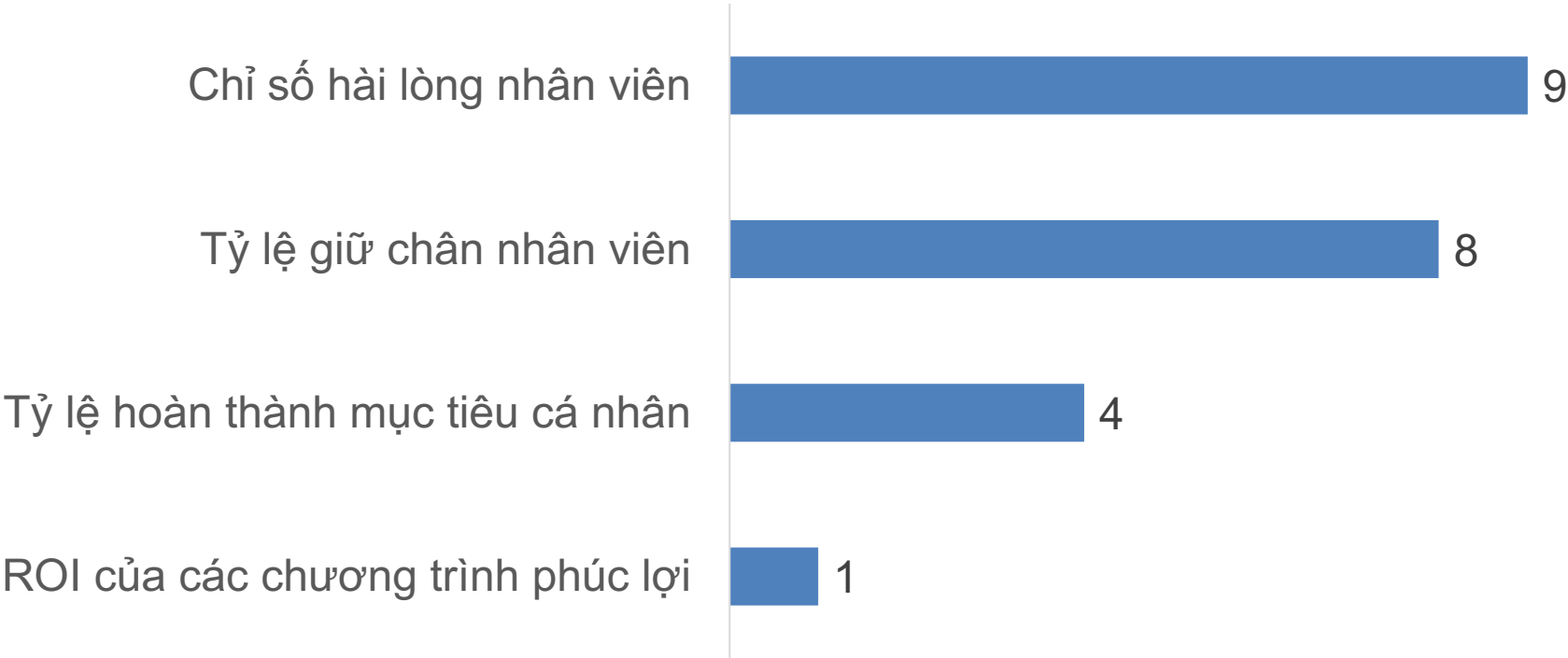
Yếu tố được đưa vào "Well-being" trong DN/TC



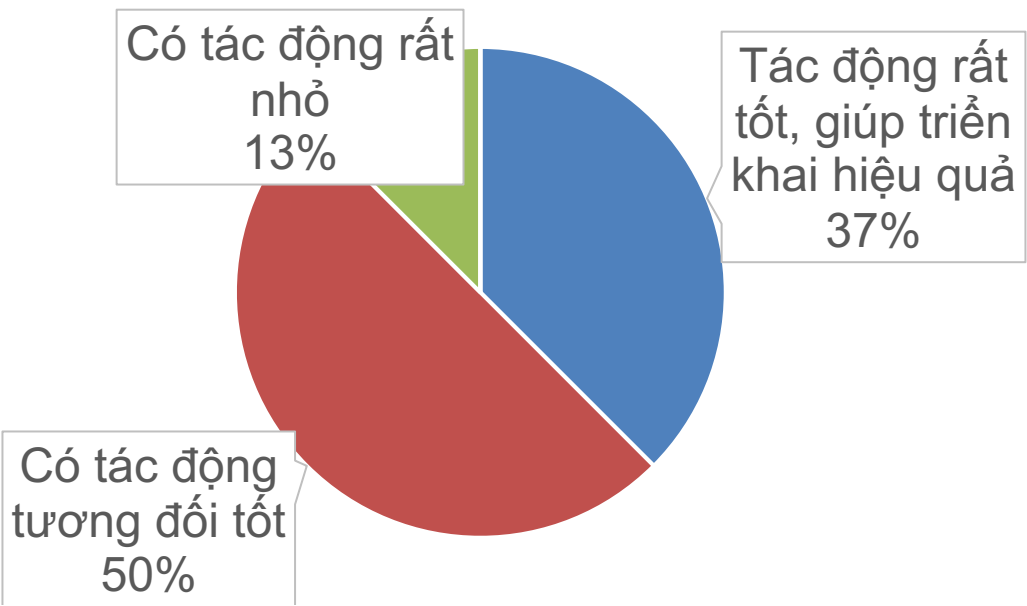
# Sản xuất & kinh doanh hàng công nghiệp - Mức độ áp dụng (n=9) (5)



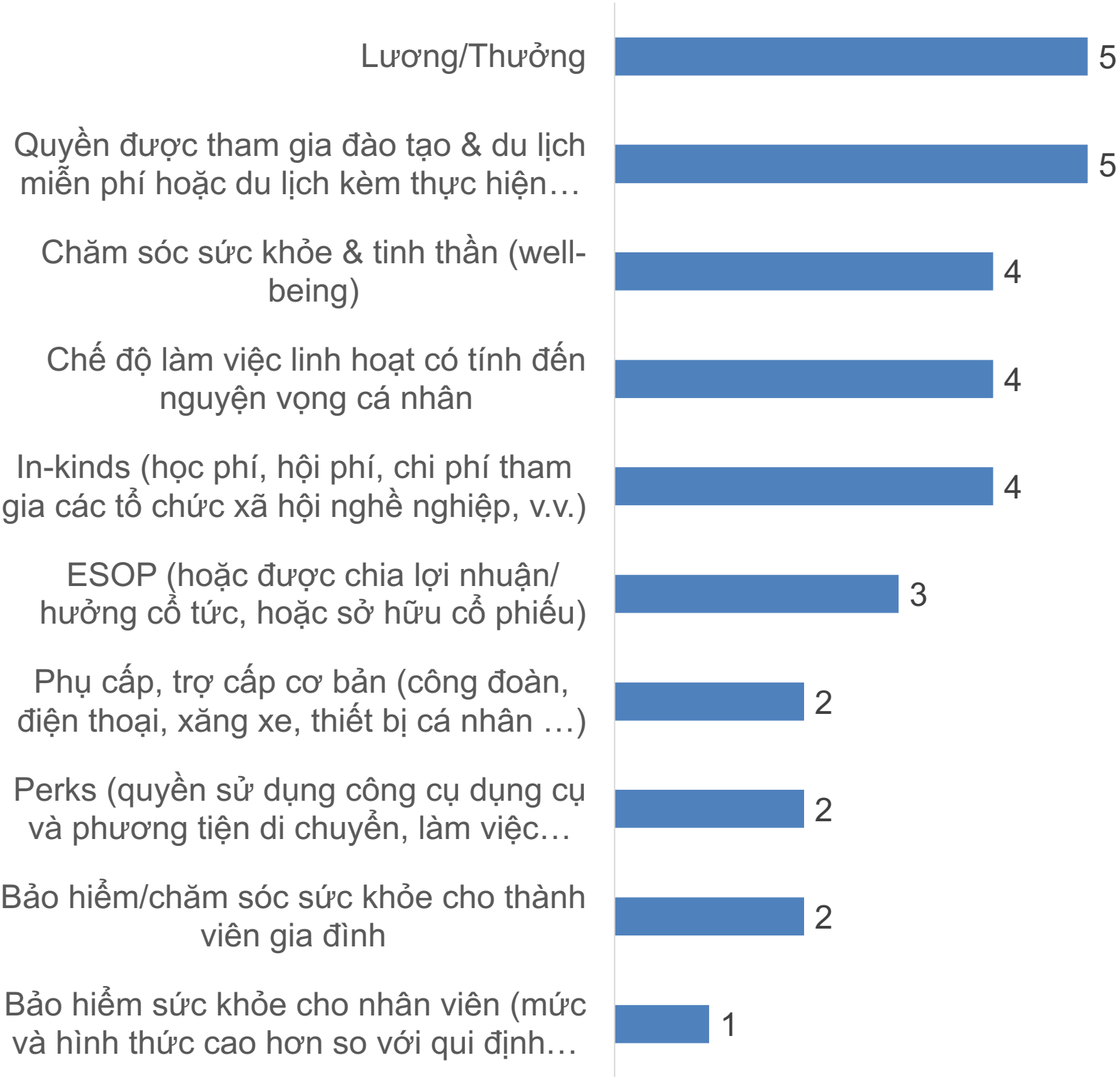
Chỉ số đánh giá hiệu quả của TR



Nhận định về tác động của TR tới hiệu quả triển khai chiến lược giữ và phát triển nhân lực thuộc nhóm năng lực cốt lõi tại DN/TC



Điểm cần cải thiện trong chính sách TR



# Sản xuất & kinh doanh hàng công nghiệp - Mức độ áp dụng (n=9) (6)

## Thách thức khi triển khai TR



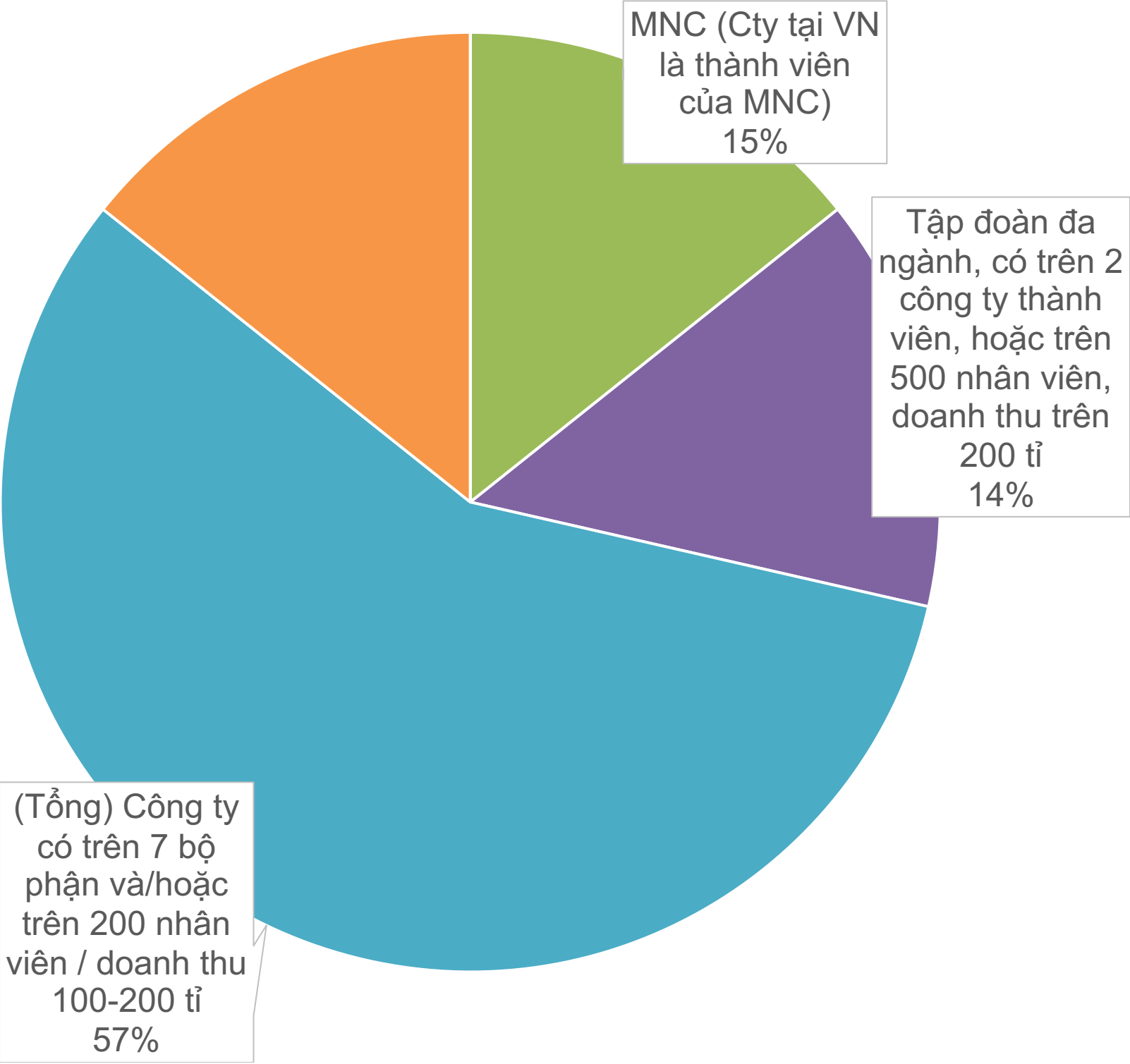
## Lợi ích khi triển khai TR



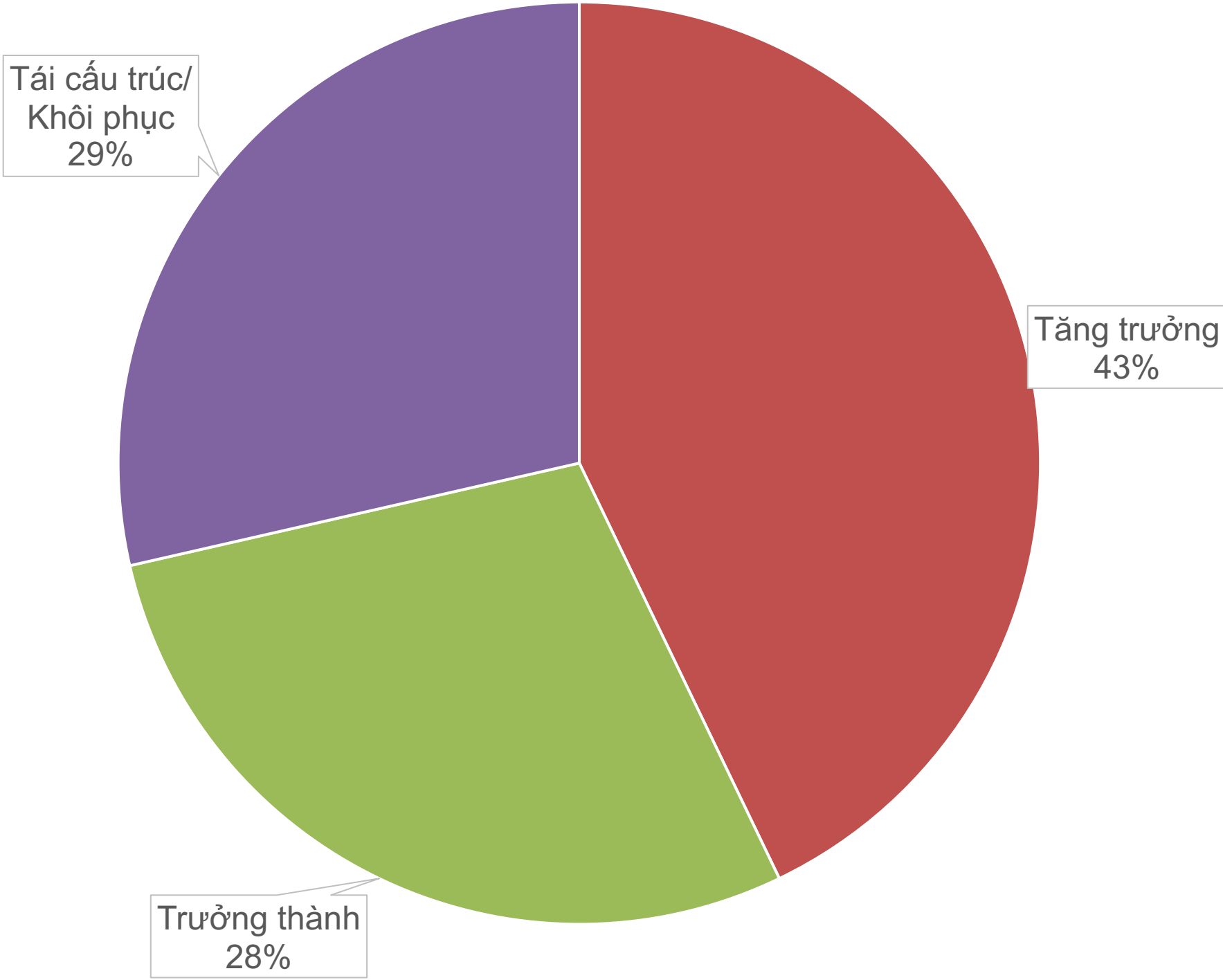


# Xây dựng, đầu tư- Đặc điểm DN/TC (n=7) (1)

Quy mô DN/TC

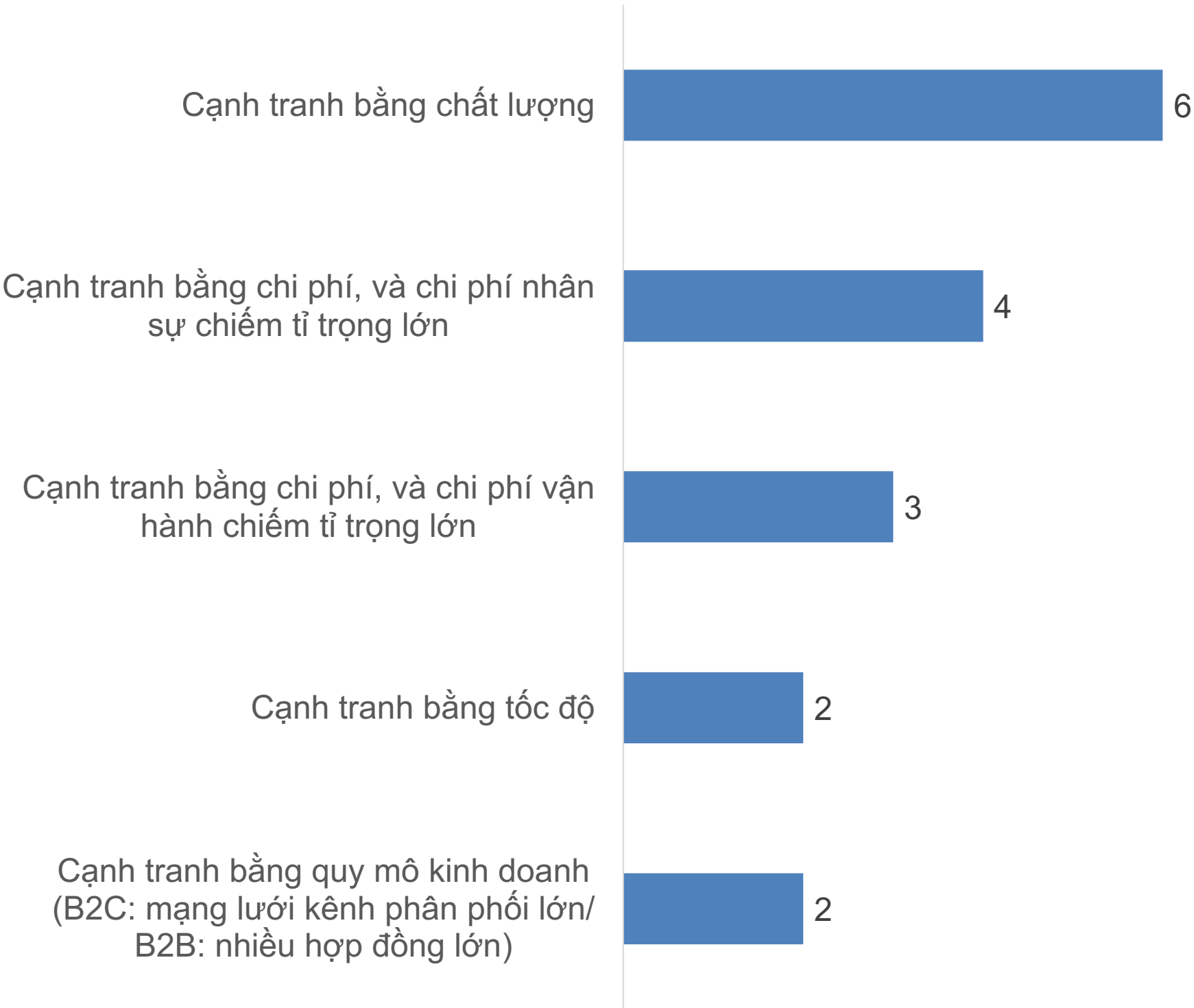


Giai đoạn phát triển của DN/TC

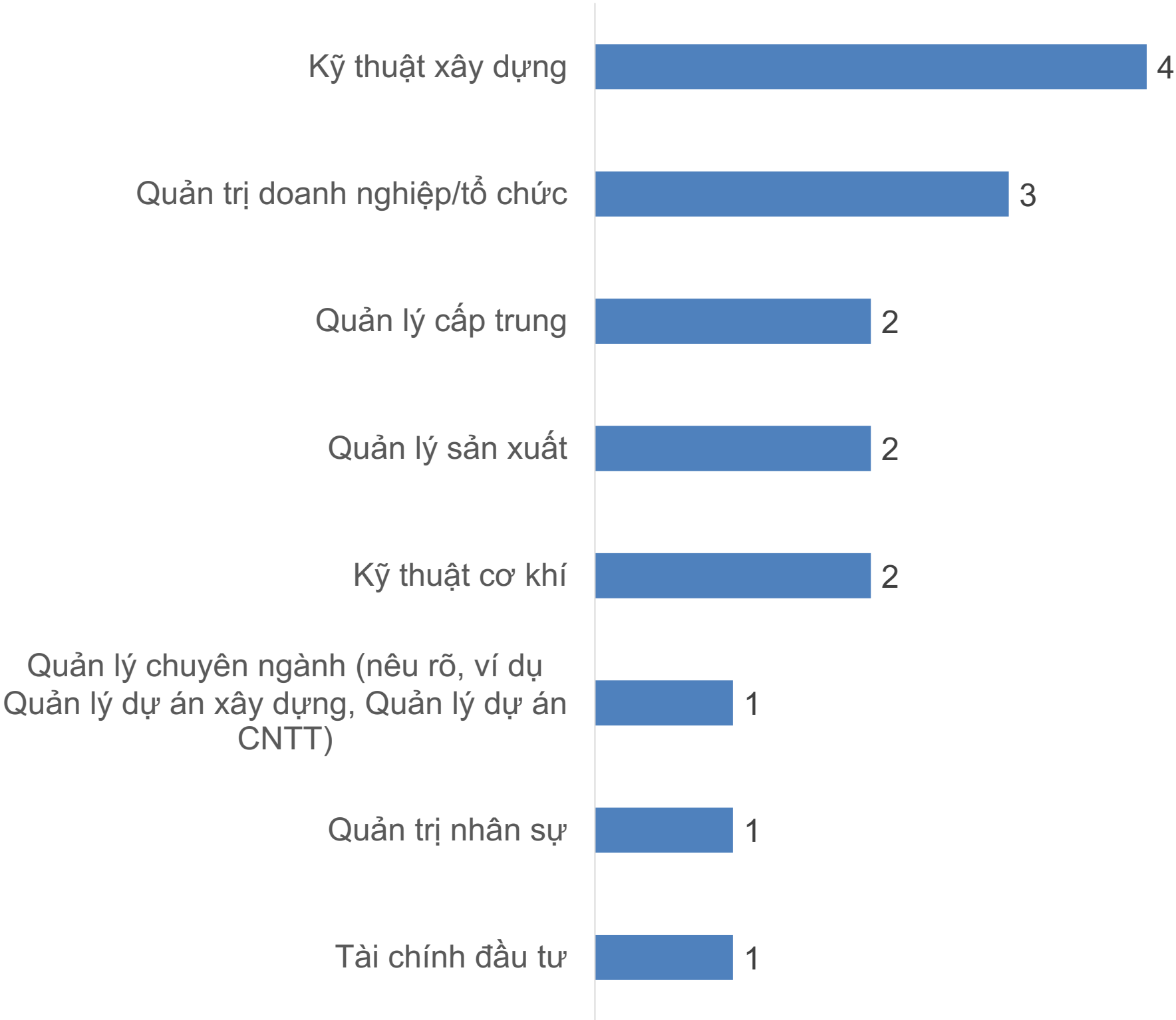


# Xây dựng, đầu tư - Đặc điểm DN/TC (n=7) (2)

Chiến lược phát triển của DN/TC và tương quan mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

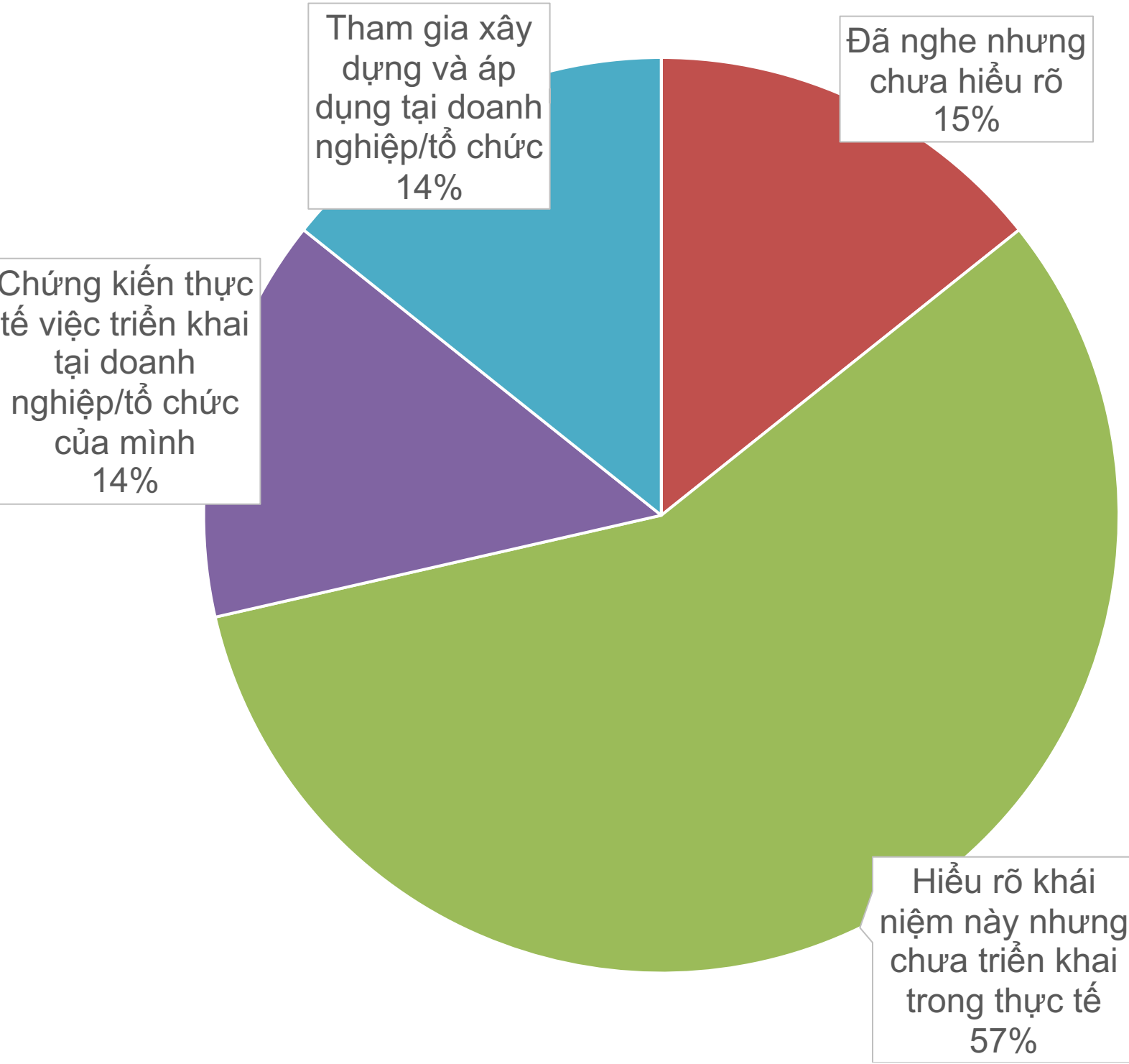


Loại nhân lực mà DN/TC đang phải cạnh tranh

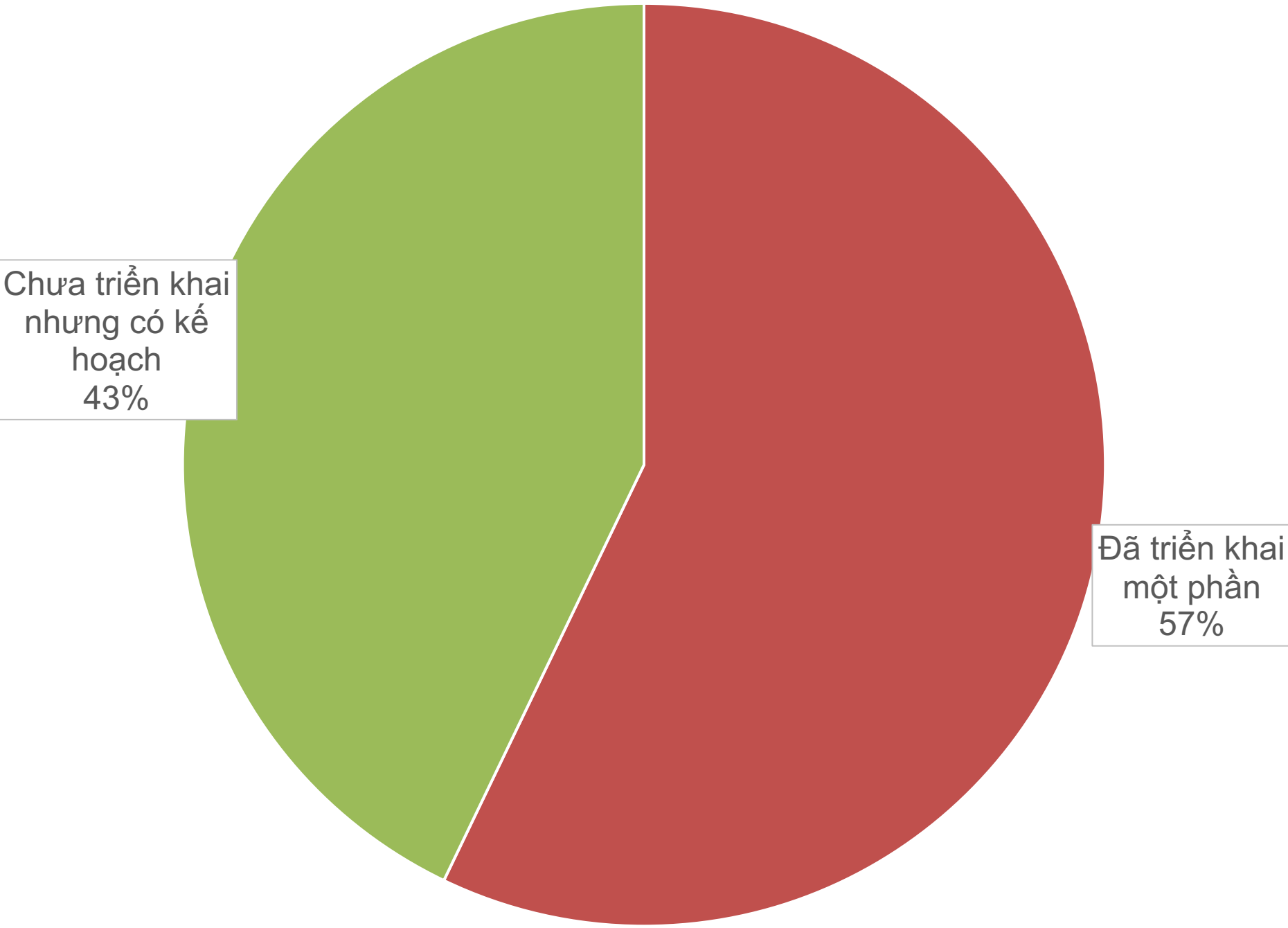


# Xây dựng, đầu tư - Mức độ áp dụng (n=7) (1)

Nhận thức về khái niệm Đãi ngộ tổng thể - Total Rewards - TR

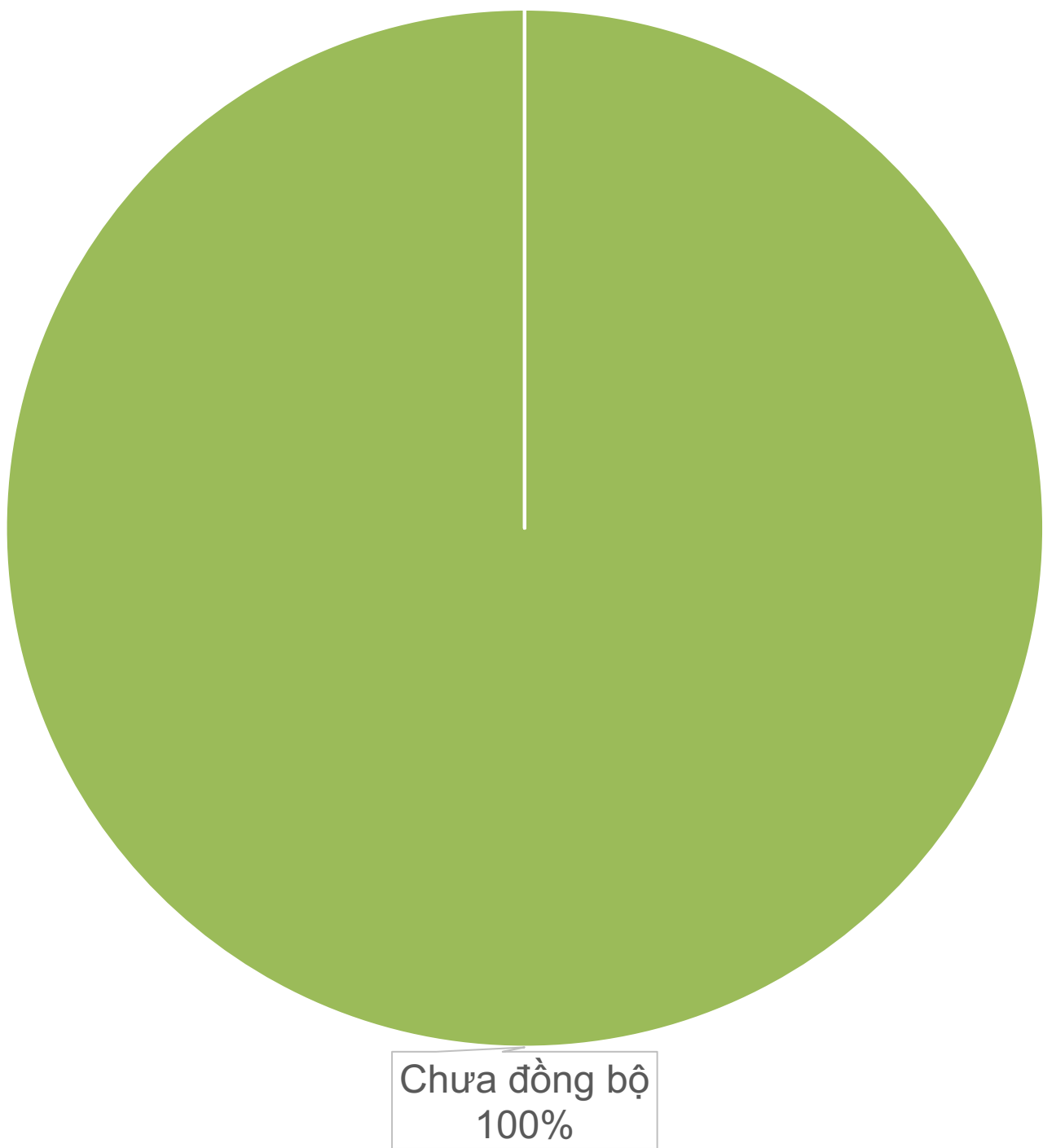


Hiện trạng triển khai mô hình TR

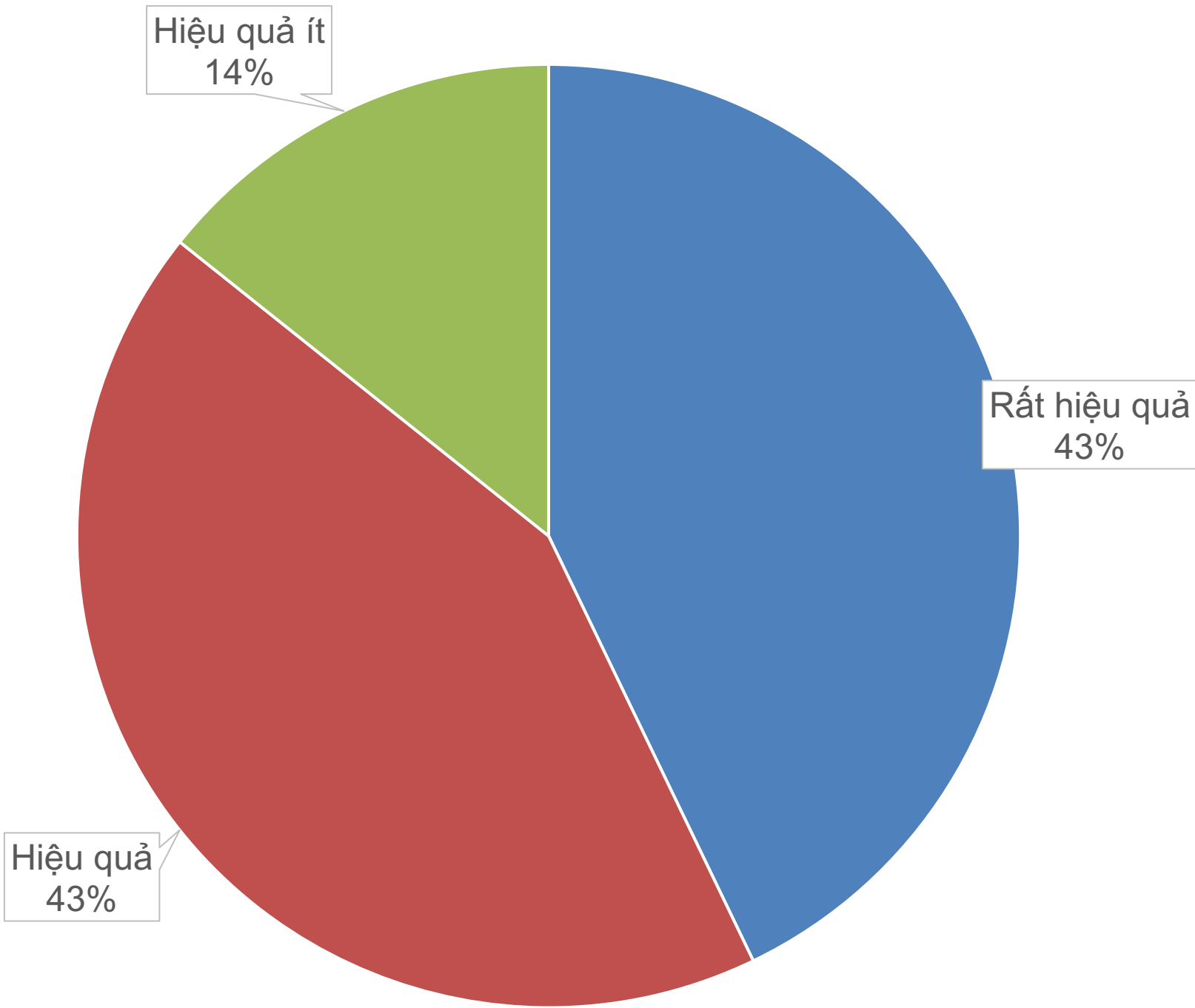


# Xây dựng, đầu tư - Mức độ áp dụng (n=7) (2)

Mức độ đồng bộ giữa chiến lược phát triển doanh nghiệp và chiến lược TR hiện tại



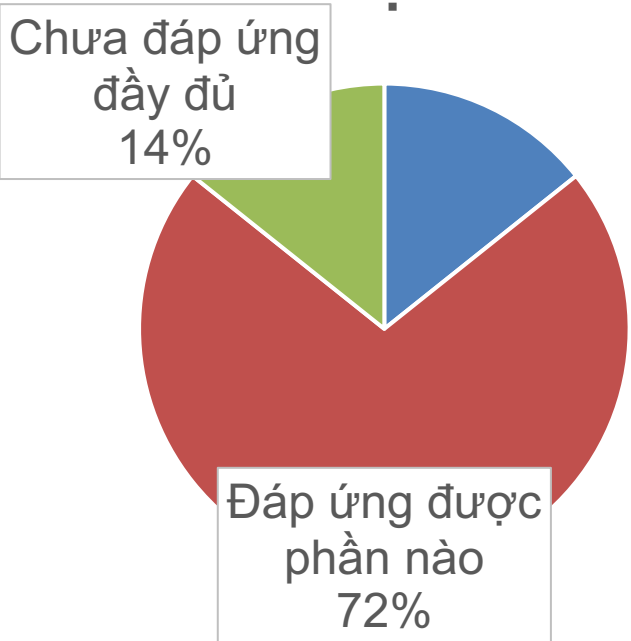
Đánh giá hiệu quả của TR trong việc nâng cao cạnh tranh doanh nghiệp



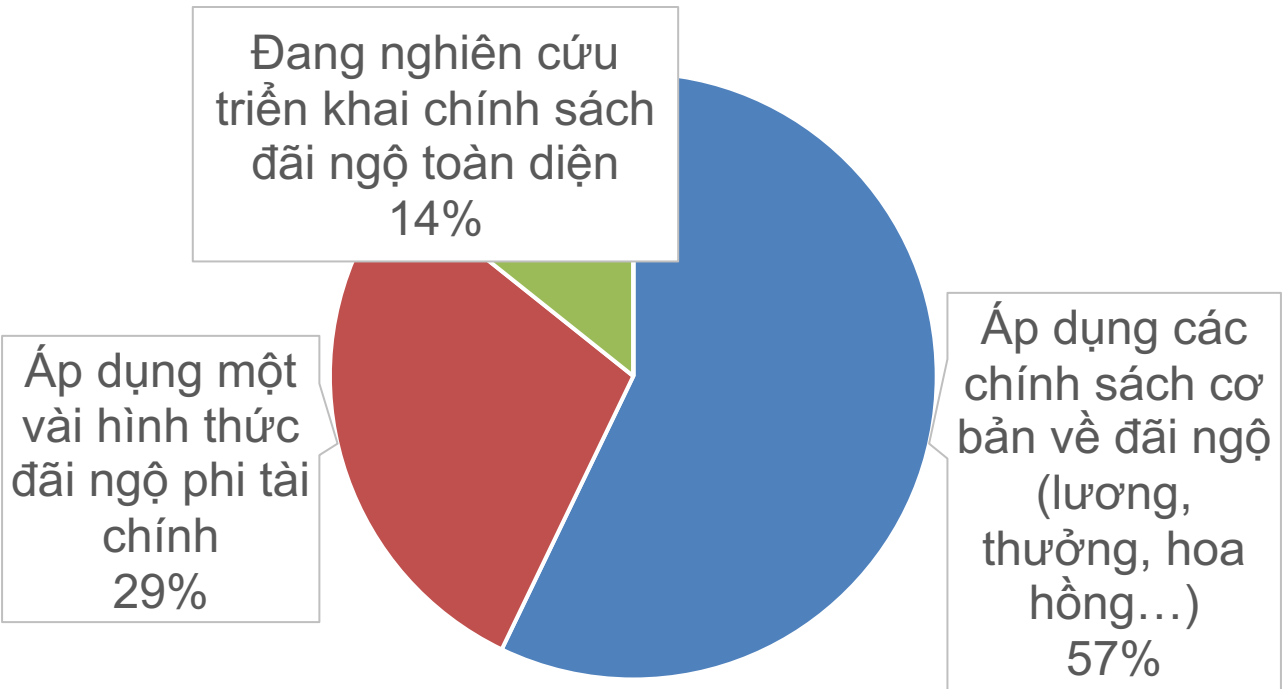


# Xây dựng, đầu tư - Mức độ áp dụng (n=7) (3)

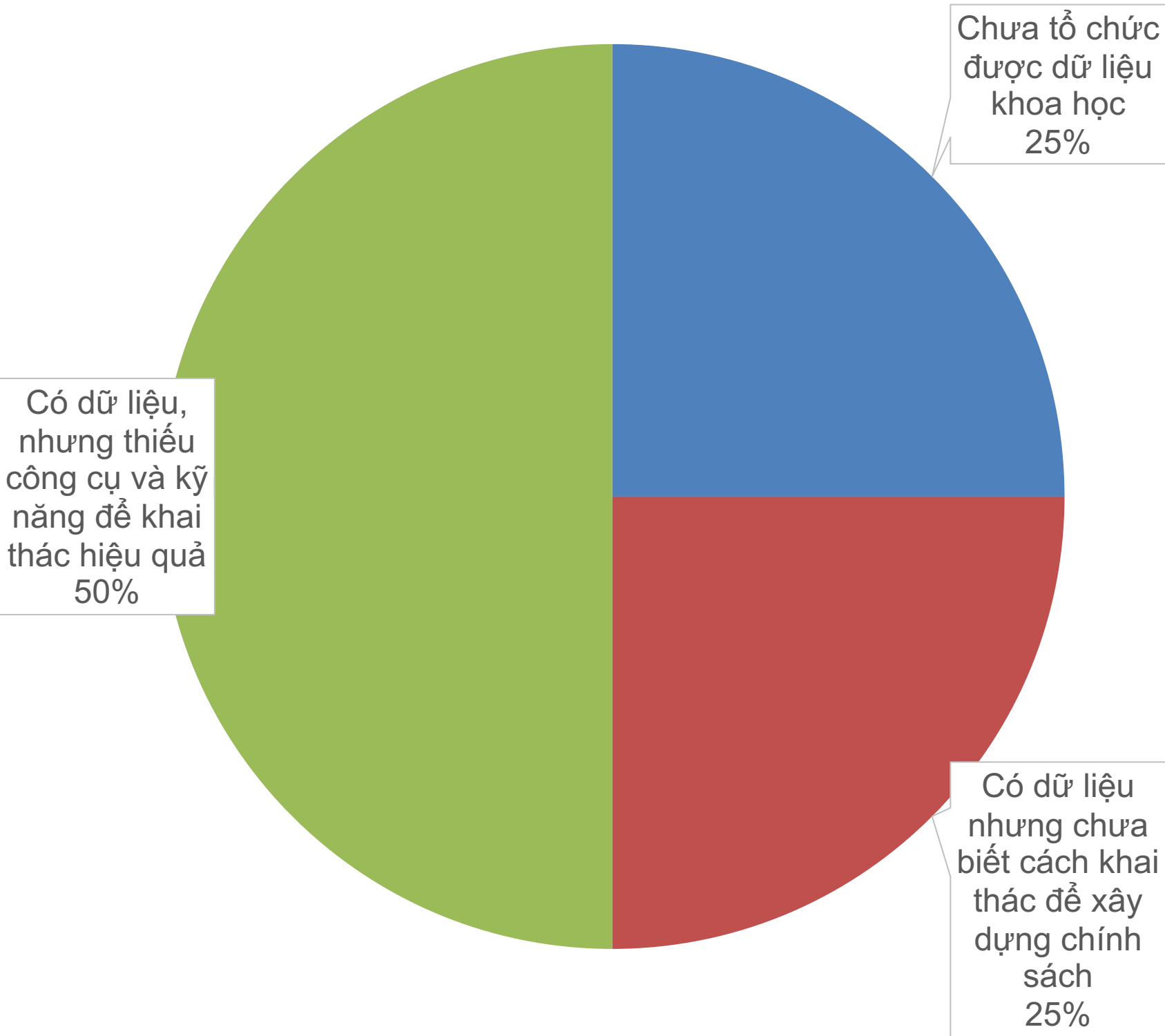
Khả năng tài chính của doanh nghiệp hiện tại trong việc đáp ứng các yêu cầu triển khai TR toàn diện



Trạng thái của DN/TC trong quá trình áp dụng TR



Đánh giá hệ thống công nghệ và dữ liệu nhân sự (HRIS) của doanh nghiệp hiện tại để hỗ trợ TR

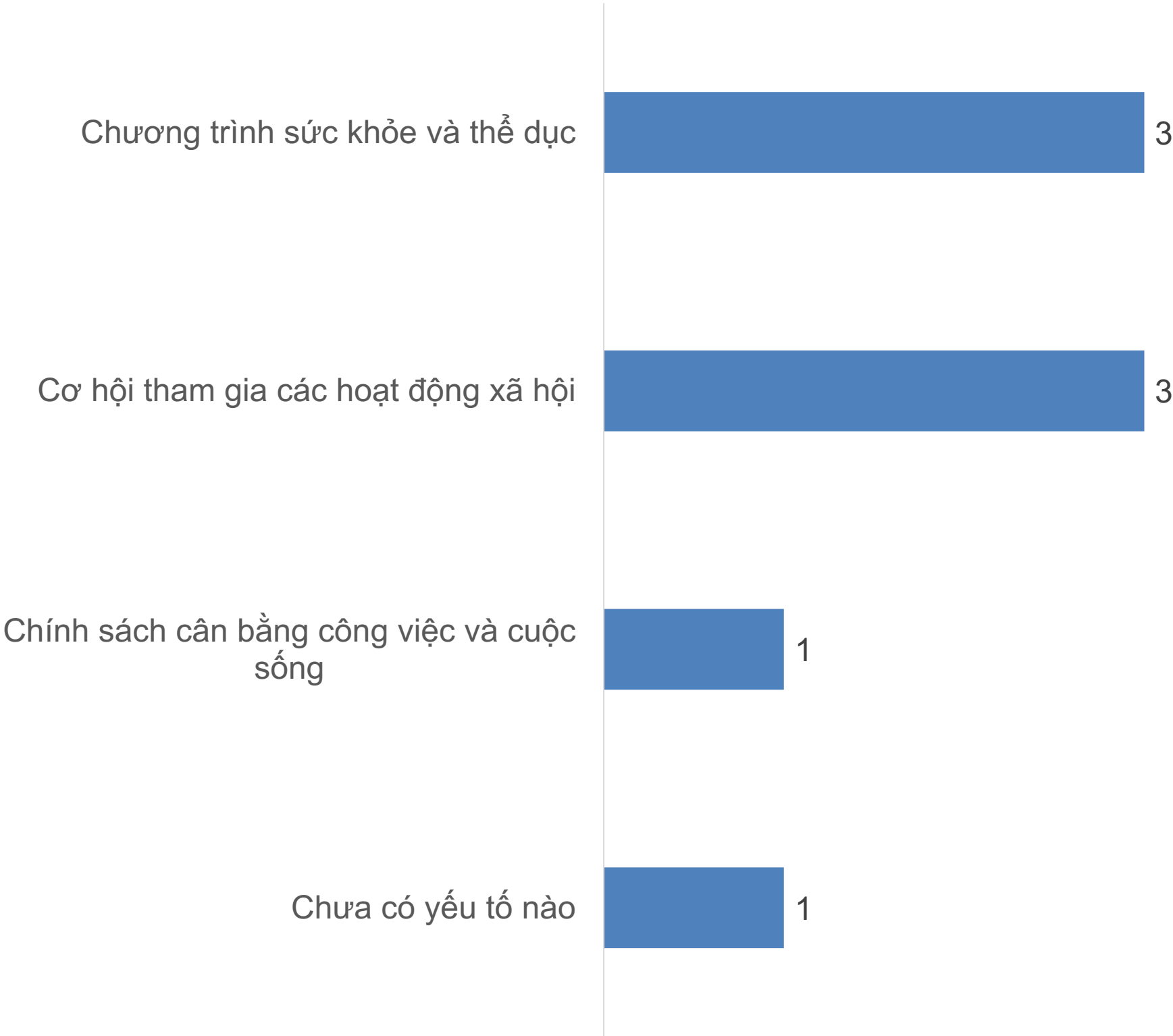


# Xây dựng, đầu tư - Mức độ áp dụng (n=7) (4)

Yếu tố được DN/TC áp dụng chính thức như một phần của TR

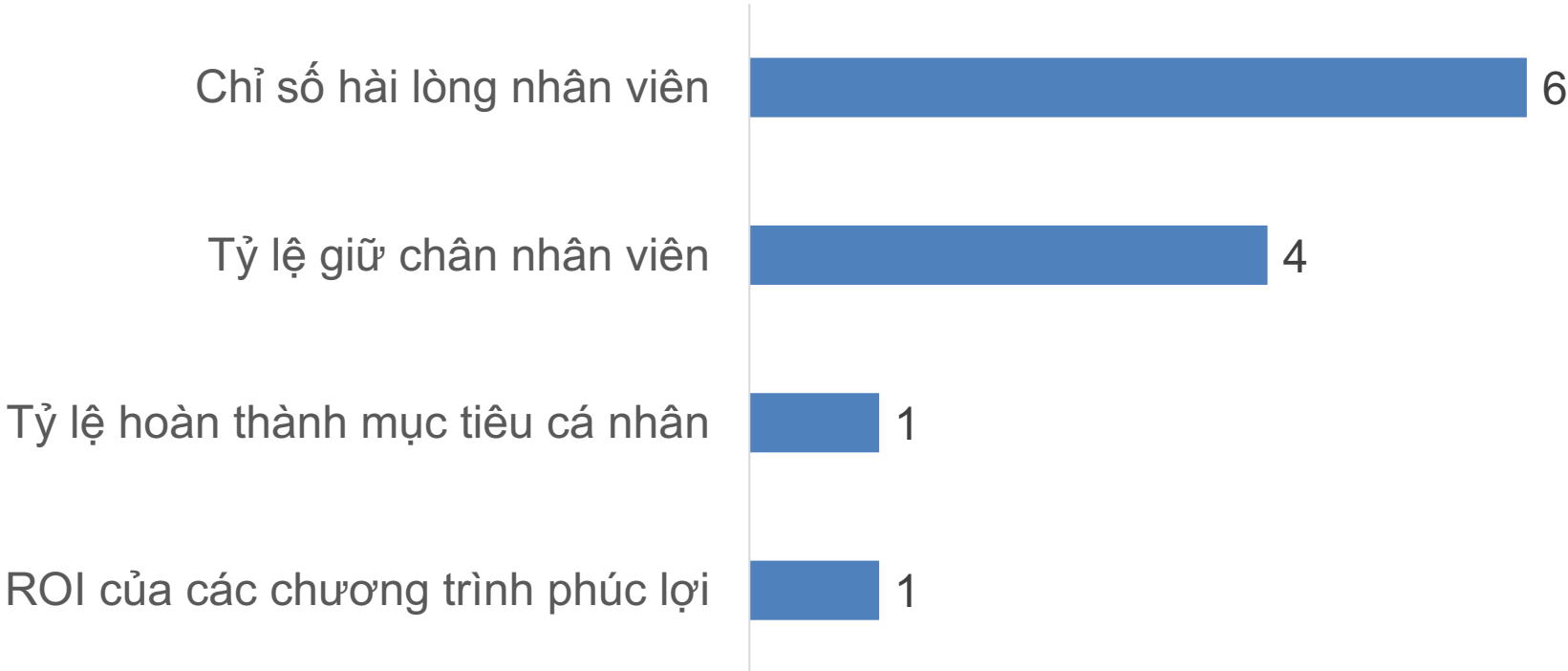


Yếu tố được đưa vào "Well-being" trong DN/TC

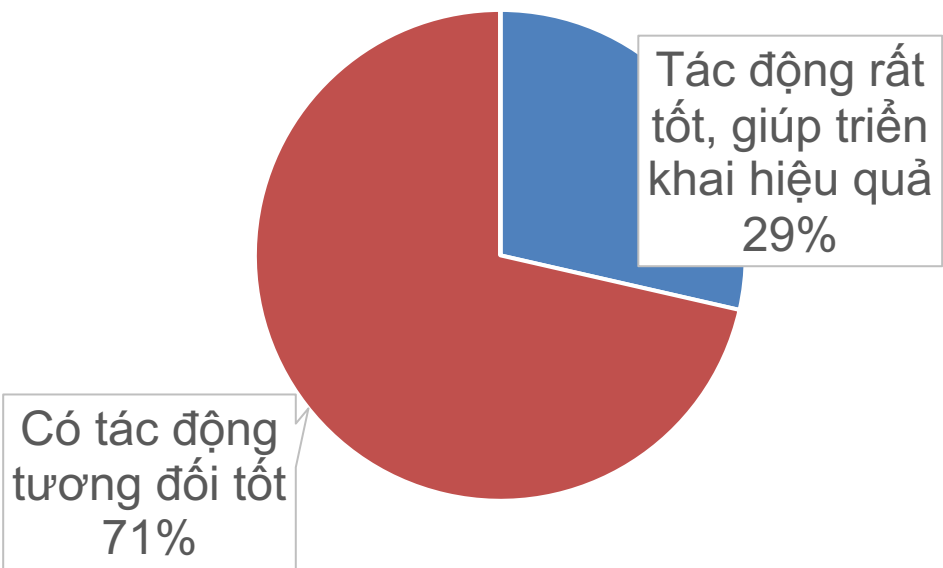


# Xây dựng, đầu tư - Mức độ áp dụng (n=7) (5)

Chỉ số đánh giá hiệu quả của TR



Nhận định về tác động của TR tới hiệu quả triển khai chiến lược giữ và phát triển nhân lực thuộc nhóm năng lực cốt lõi tại DN/TC



Điểm cần cải thiện trong chính sách TR

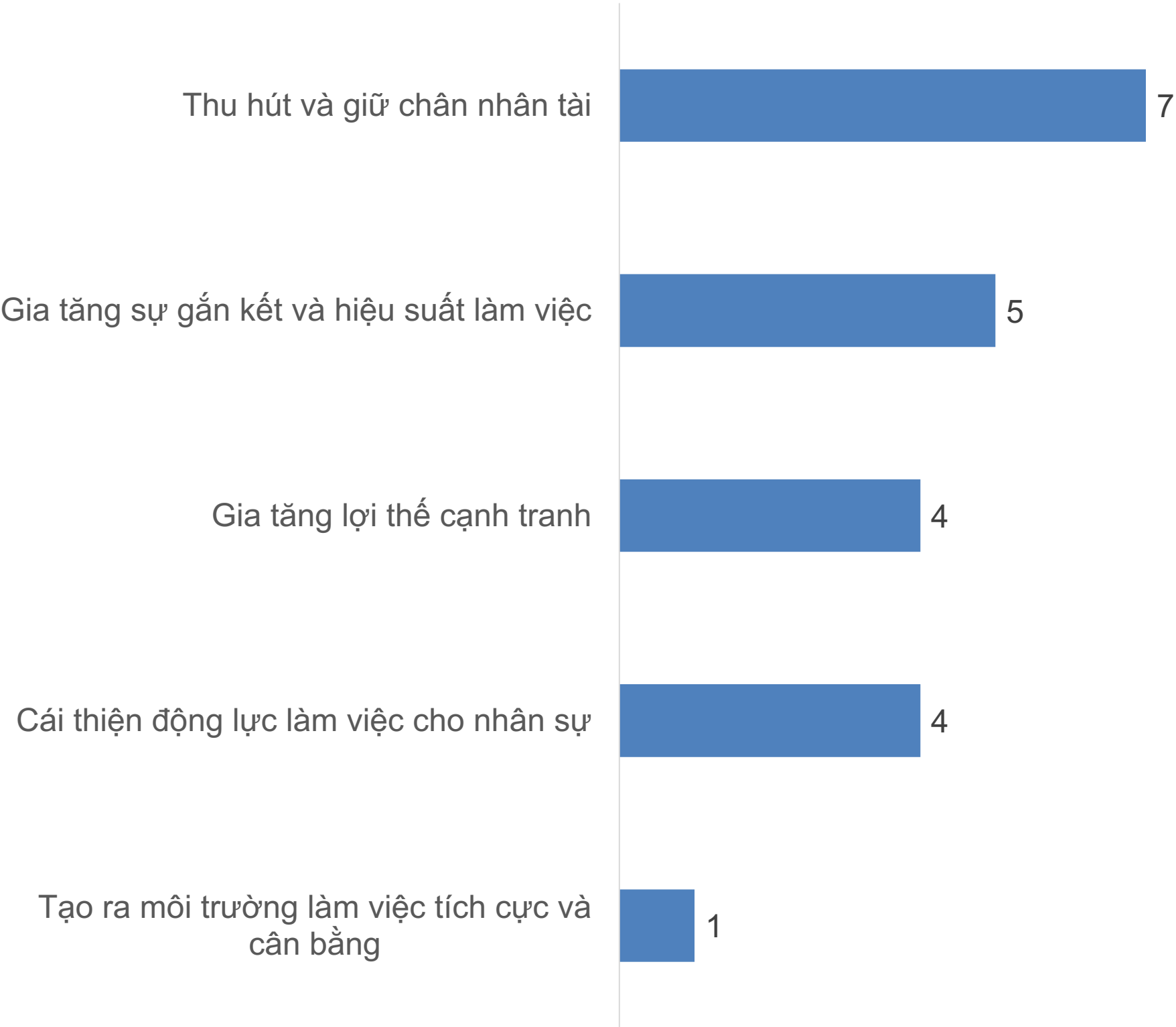


# Xây dựng, đầu tư - Mức độ áp dụng (n=7) (6)

Thách thức khi triển khai TR



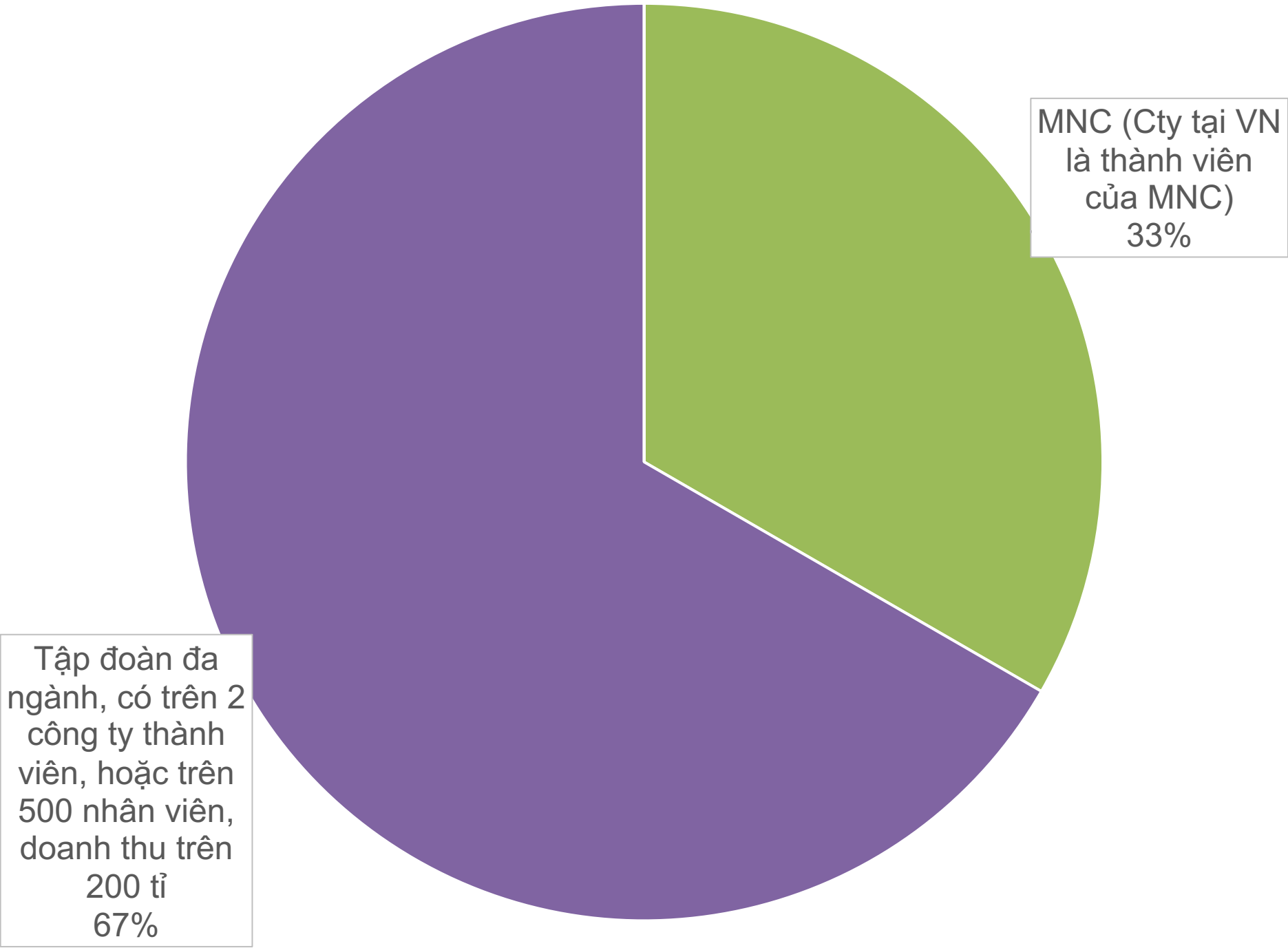
Lợi ích khi triển khai TR



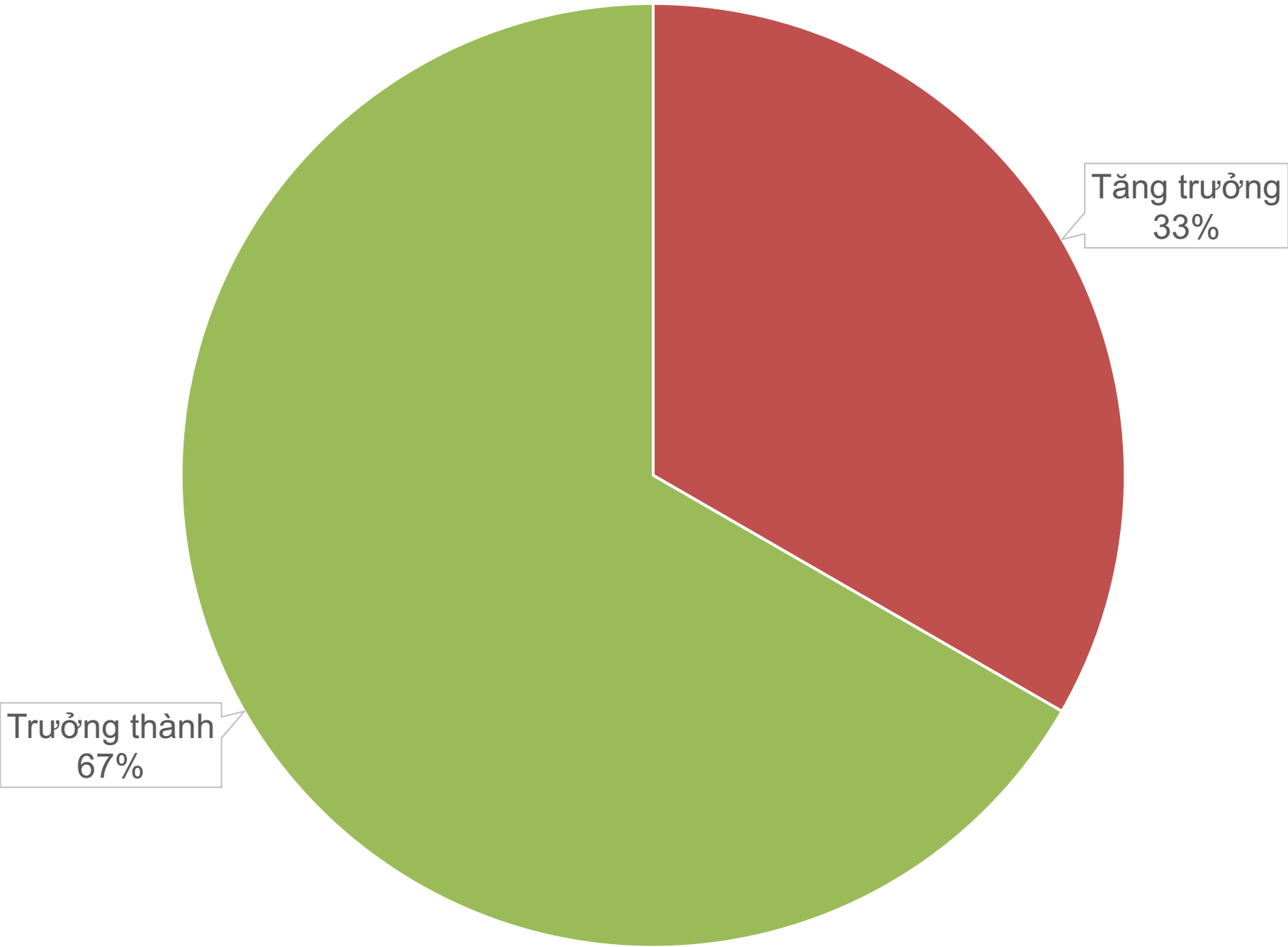
# Logistics - Đặc điểm DN/TC (n=3) (1)



Quy mô DN/TC



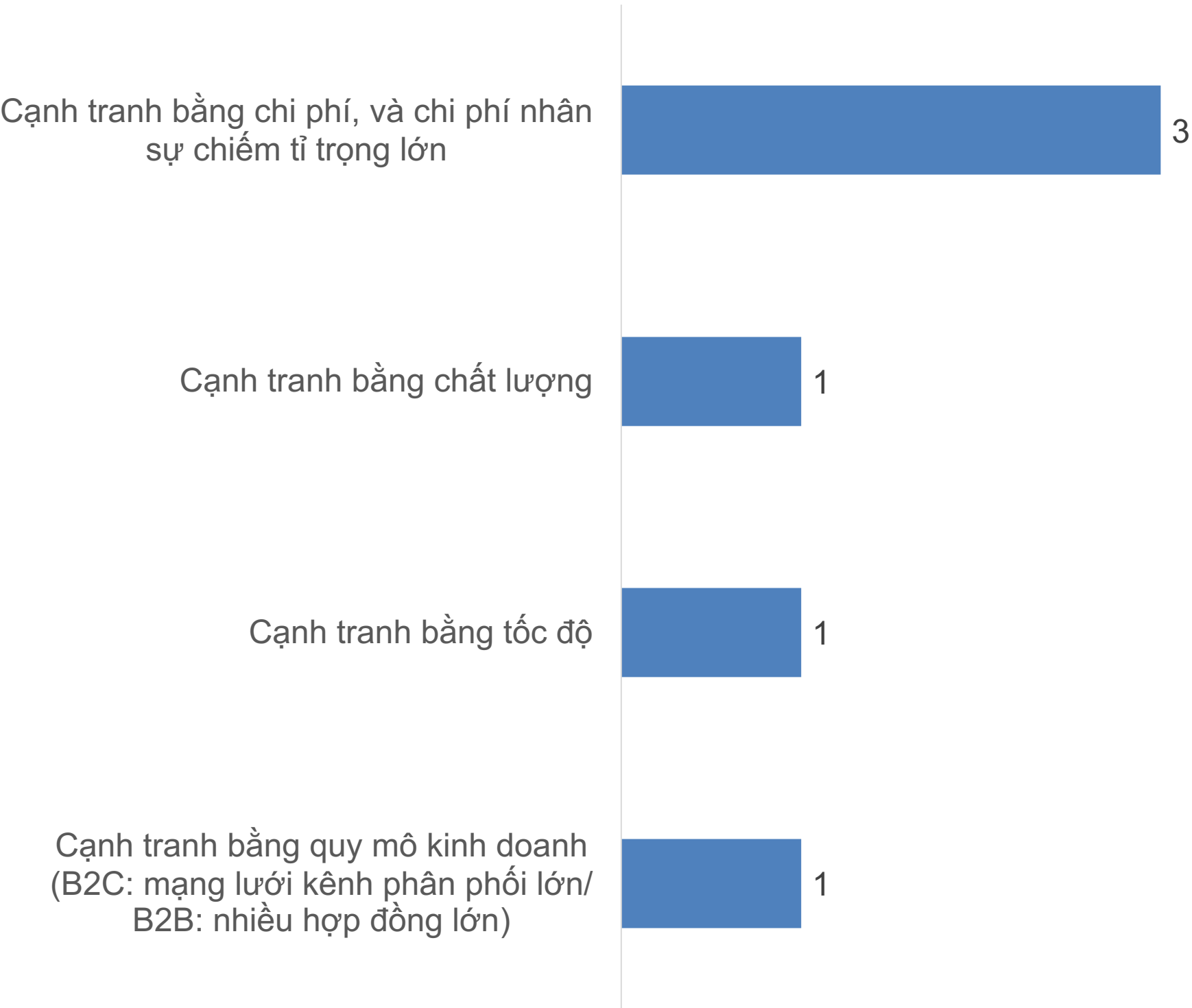
Giai đoạn phát triển của DN/TC



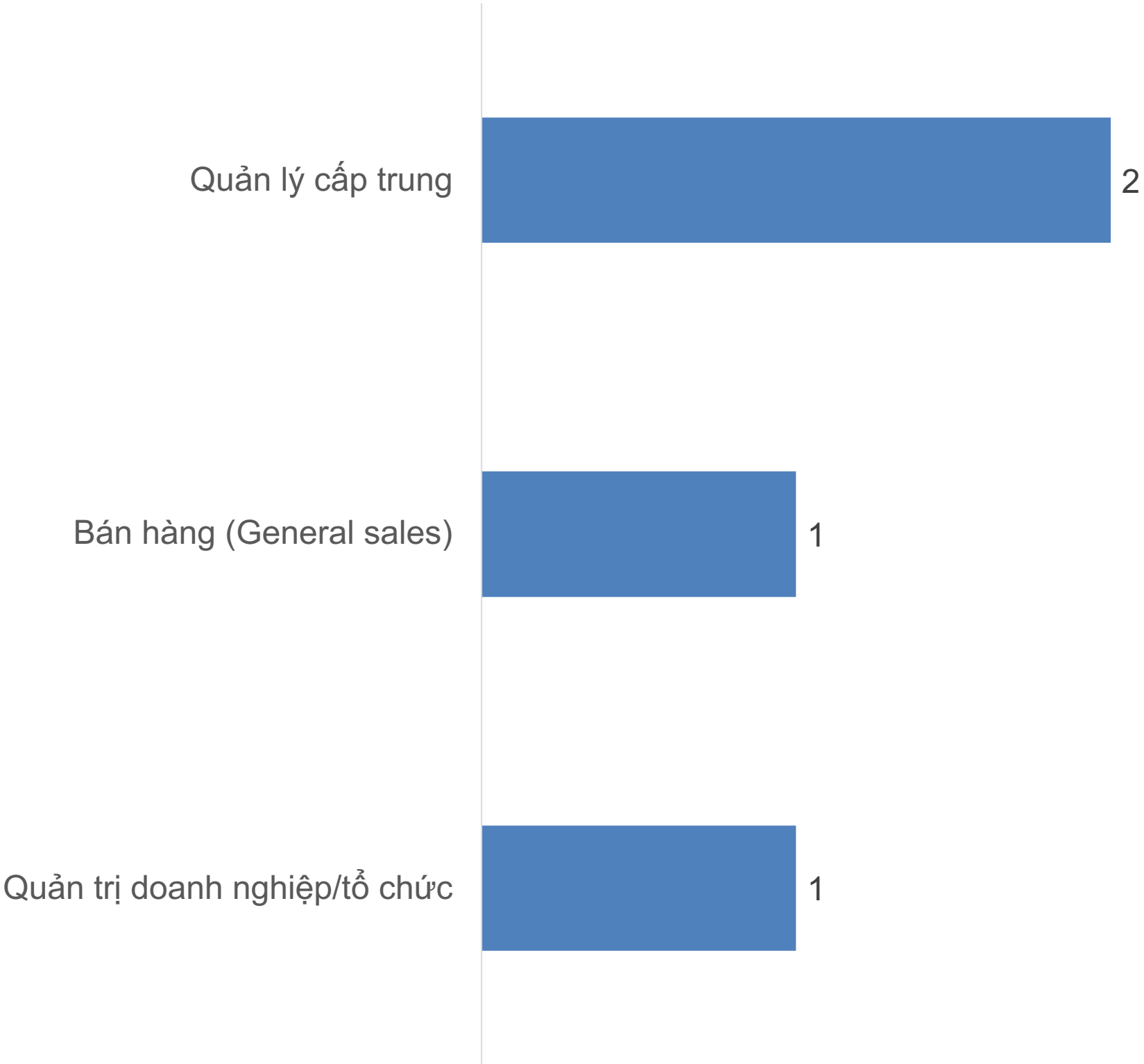


# Logistics - Đặc điểm DN/TC (n=3) (2)

Chiến lược phát triển của DN/TC và tương quan mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

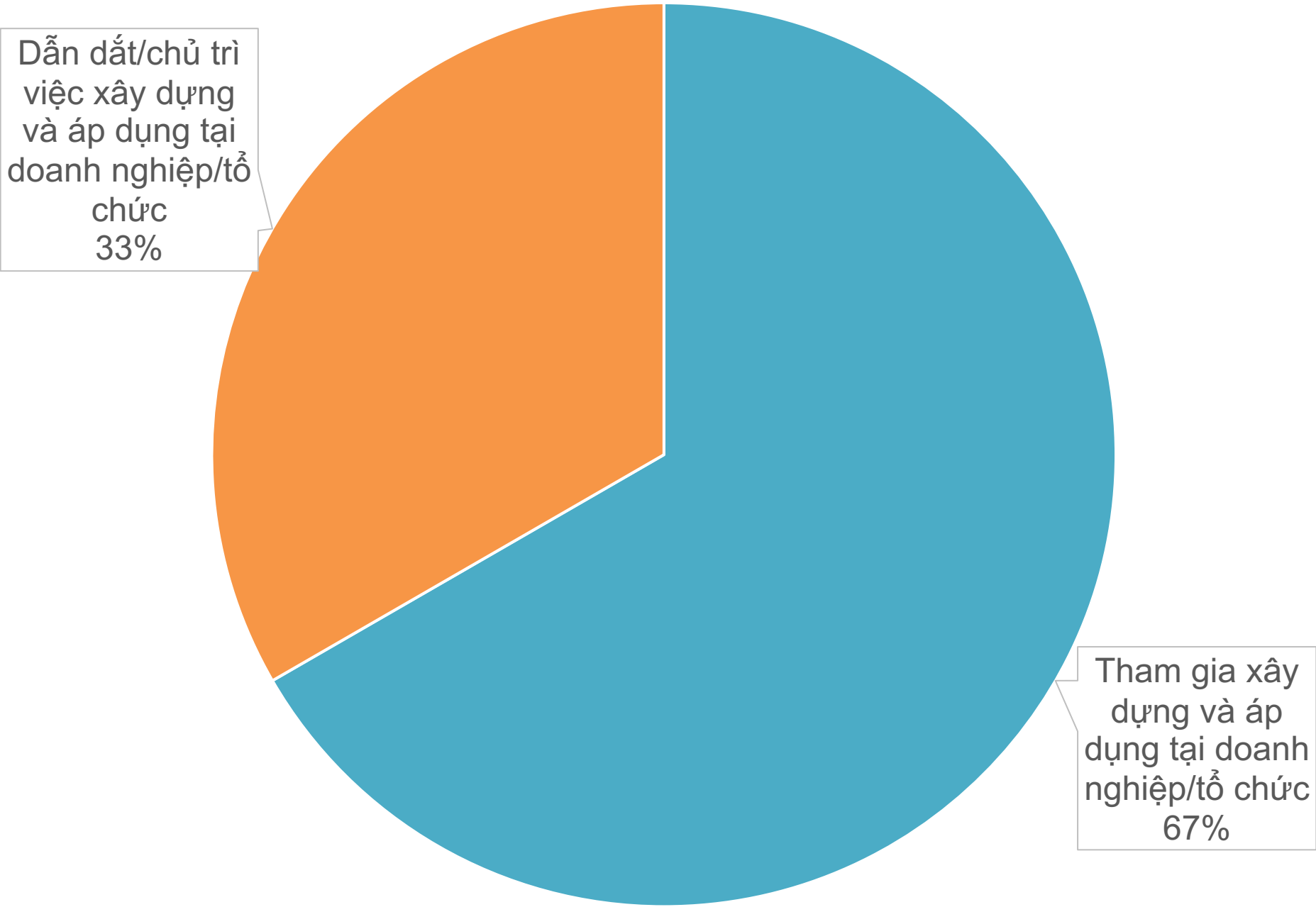


Loại nhân lực mà DN/TC đang phải cạnh tranh

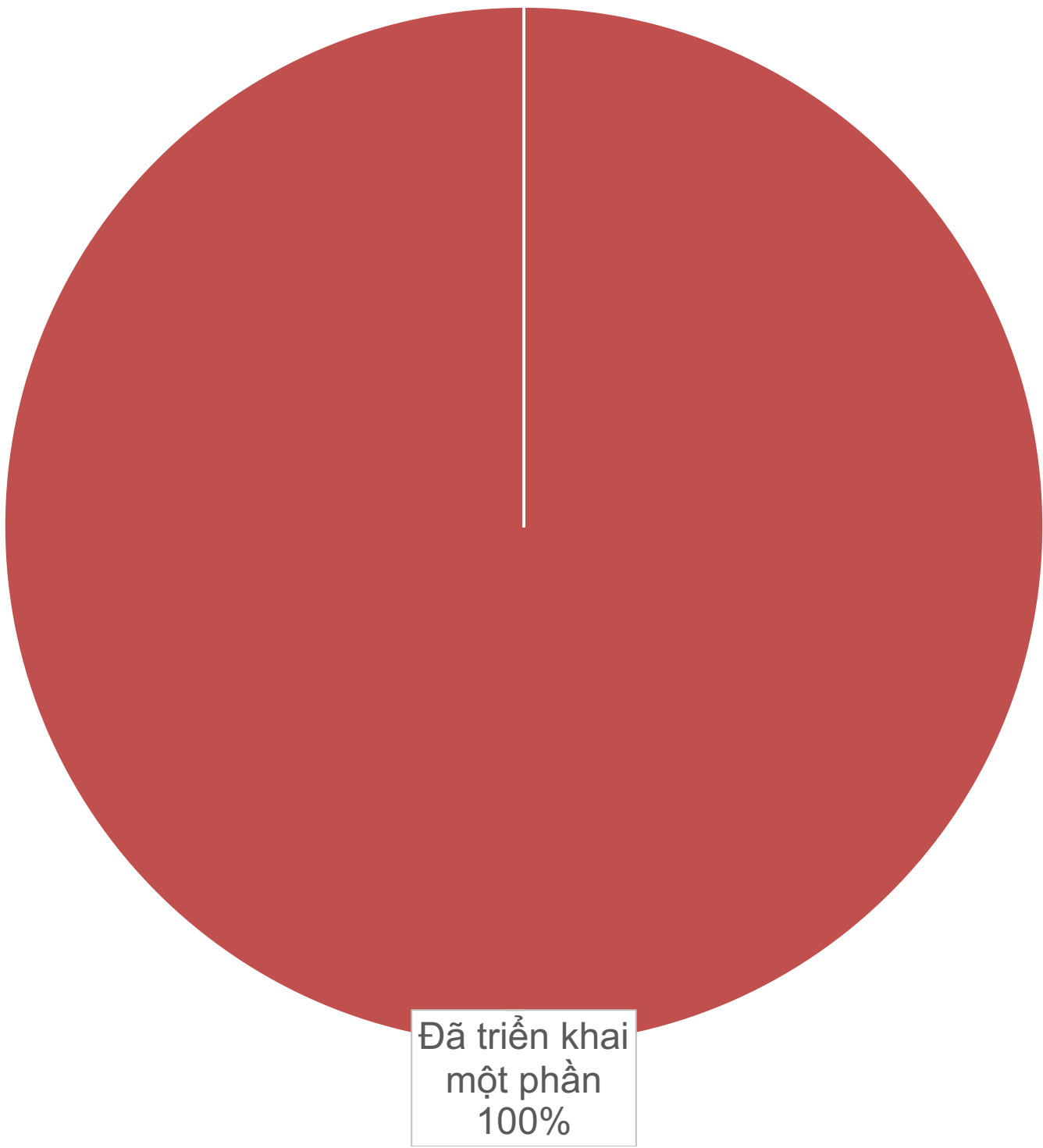


# Logistics - Mức độ áp dụng (n=3) (1)

Nhận thức về khái niệm Đãi ngộ tổng thể - Total Rewards - TR

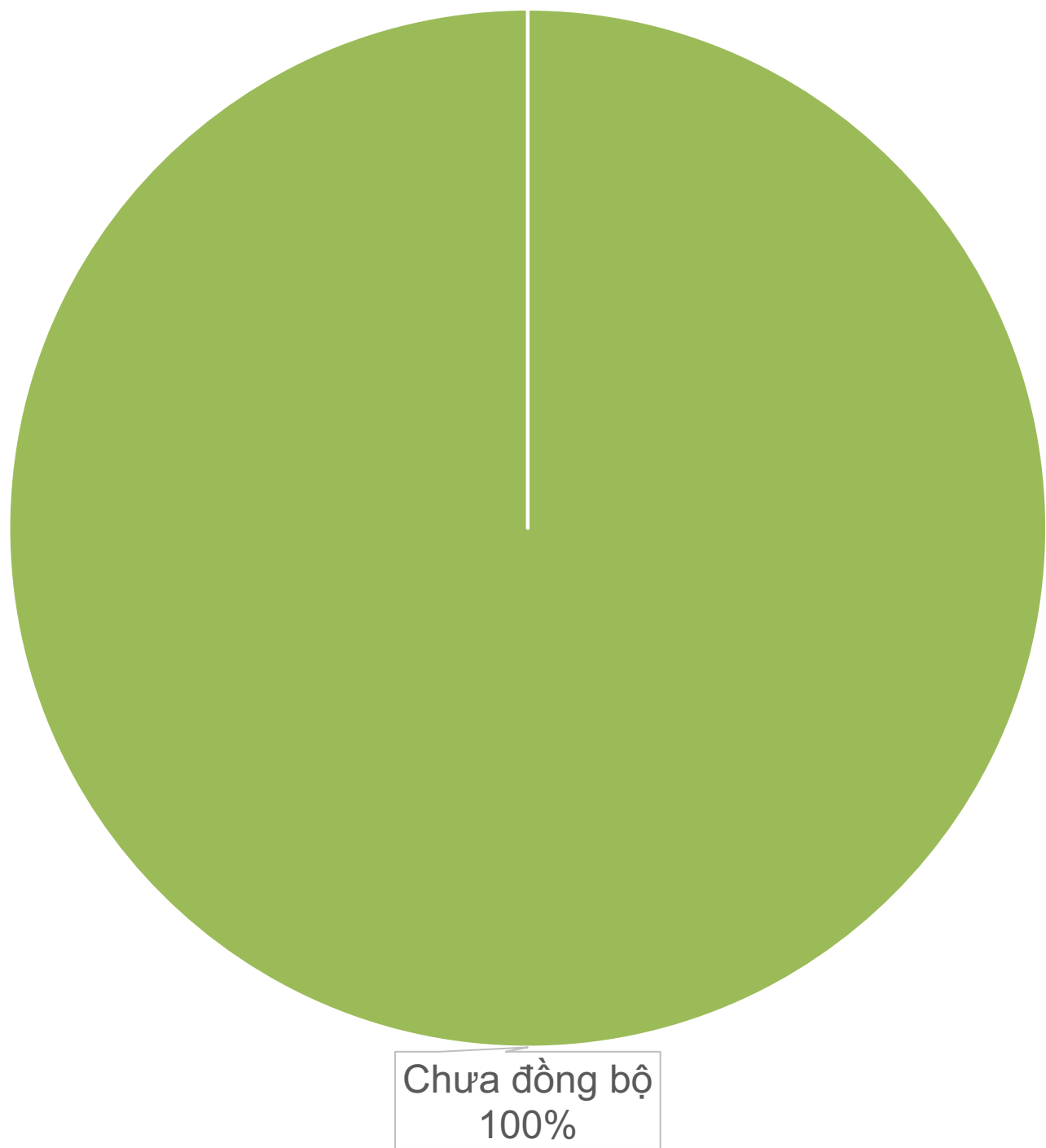


Hiện trạng triển khai mô hình TR

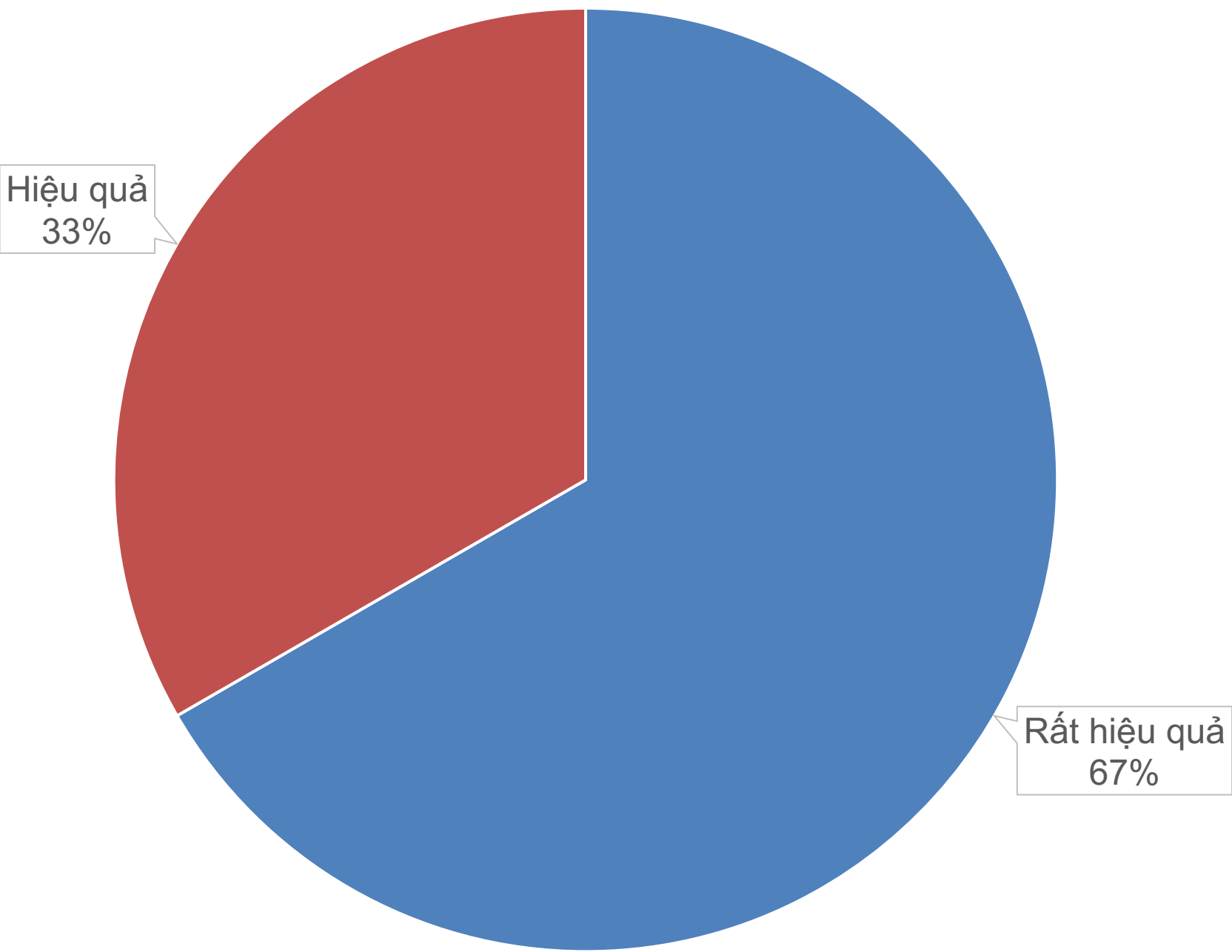


# Logistics - Mức độ áp dụng (n=3) (2)

Mức độ đồng bộ giữa chiến lược phát triển doanh nghiệp và chiến lược TR hiện tại



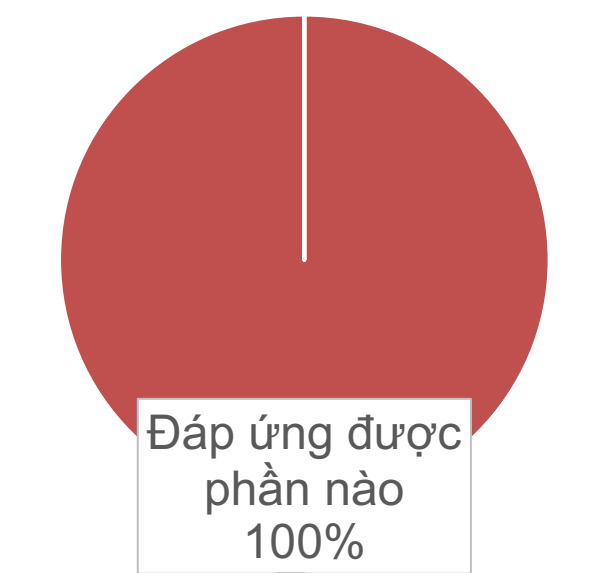
Đánh giá hiệu quả của TR trong việc nâng cao cạnh tranh doanh nghiệp



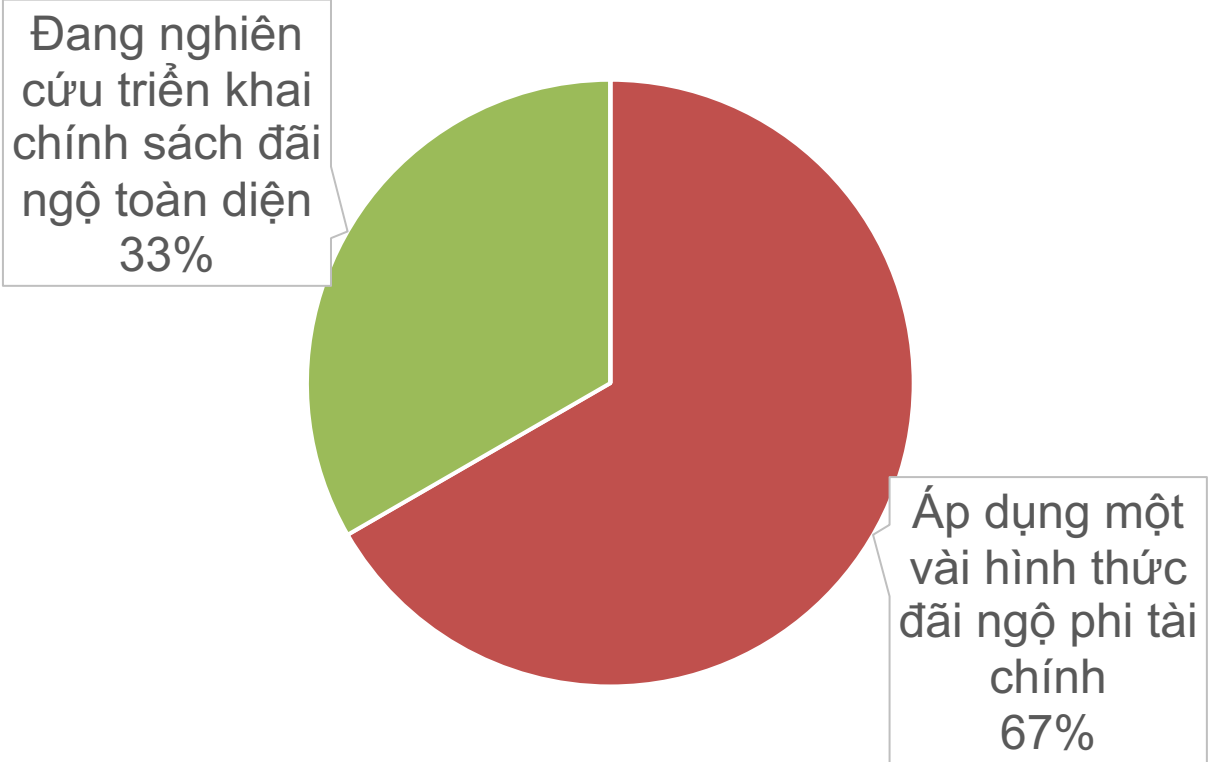
# Logistics - Mức độ áp dụng (n=3) (3)



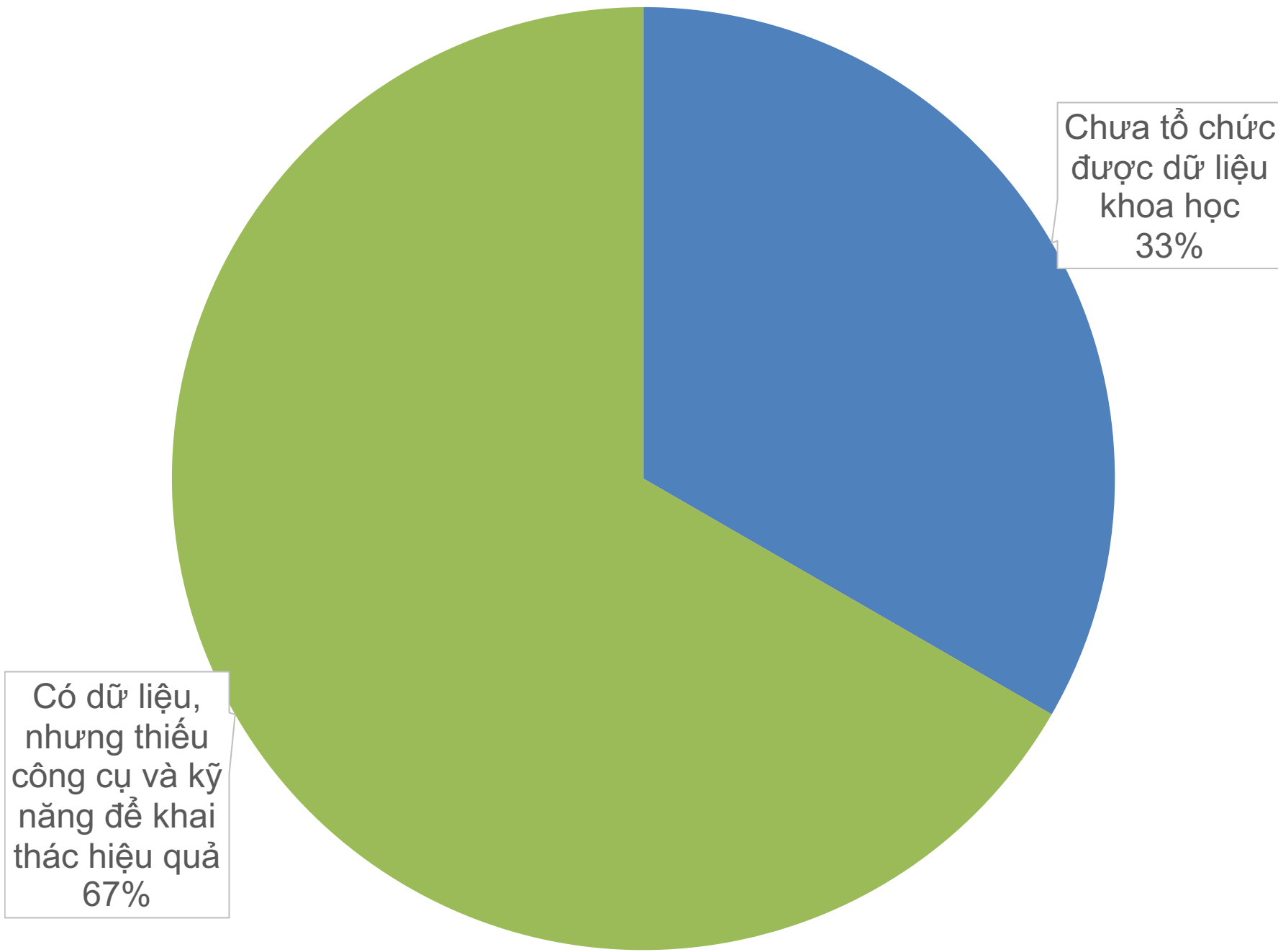
Khả năng tài chính của doanh nghiệp hiện tại trong việc đáp ứng các yêu cầu triển khai TR toàn diện



Trạng thái của DN/TC trong quá trình áp dụng TR



Đánh giá hệ thống công nghệ và dữ liệu nhân sự (HRIS) của doanh nghiệp hiện tại để hỗ trợ TR

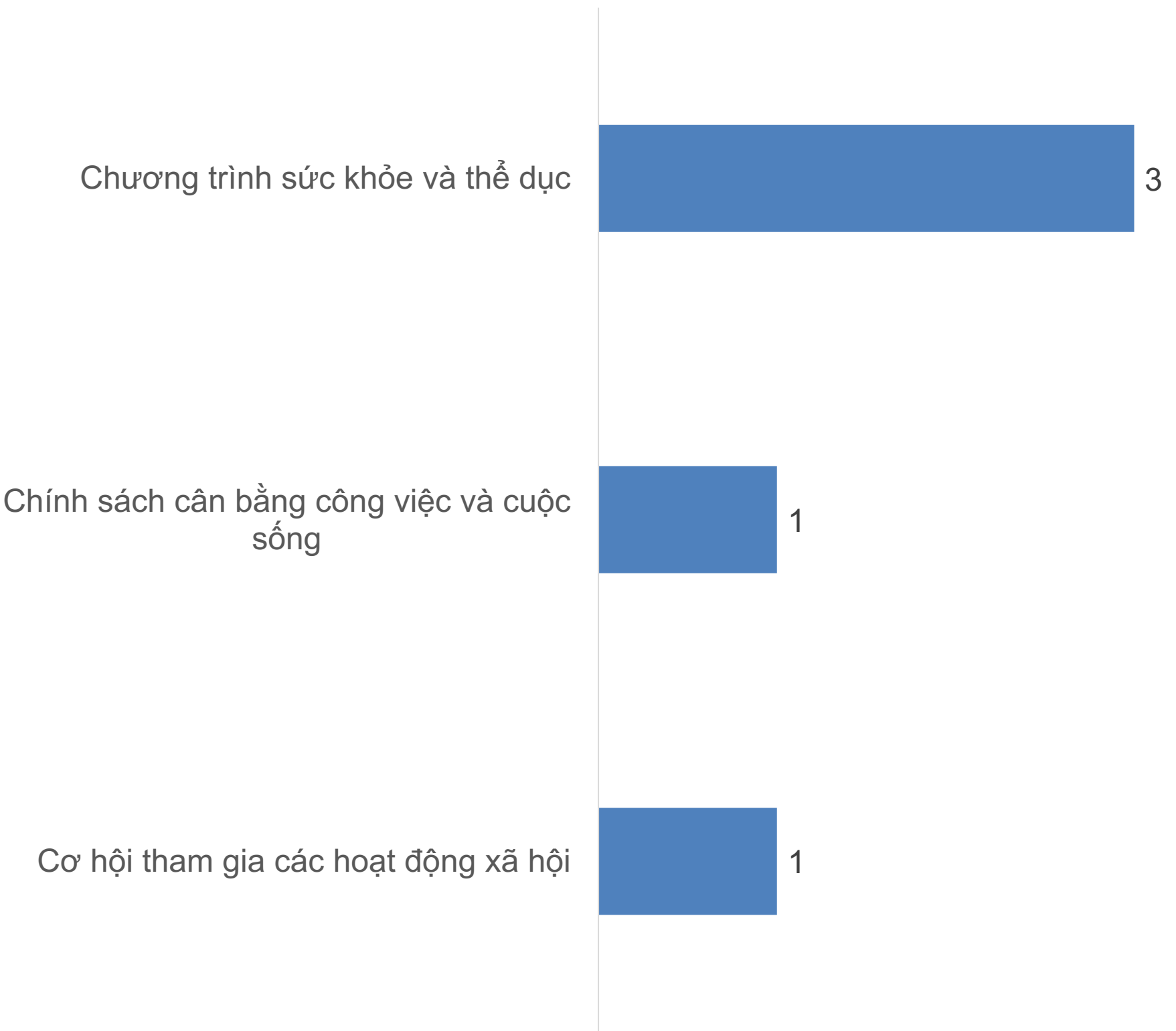


# Logistics - Mức độ áp dụng (n=3) (4)

Yếu tố được DN/TC áp dụng chính thức như một phần của TR



Yếu tố được đưa vào "Well-being" trong DN/TC

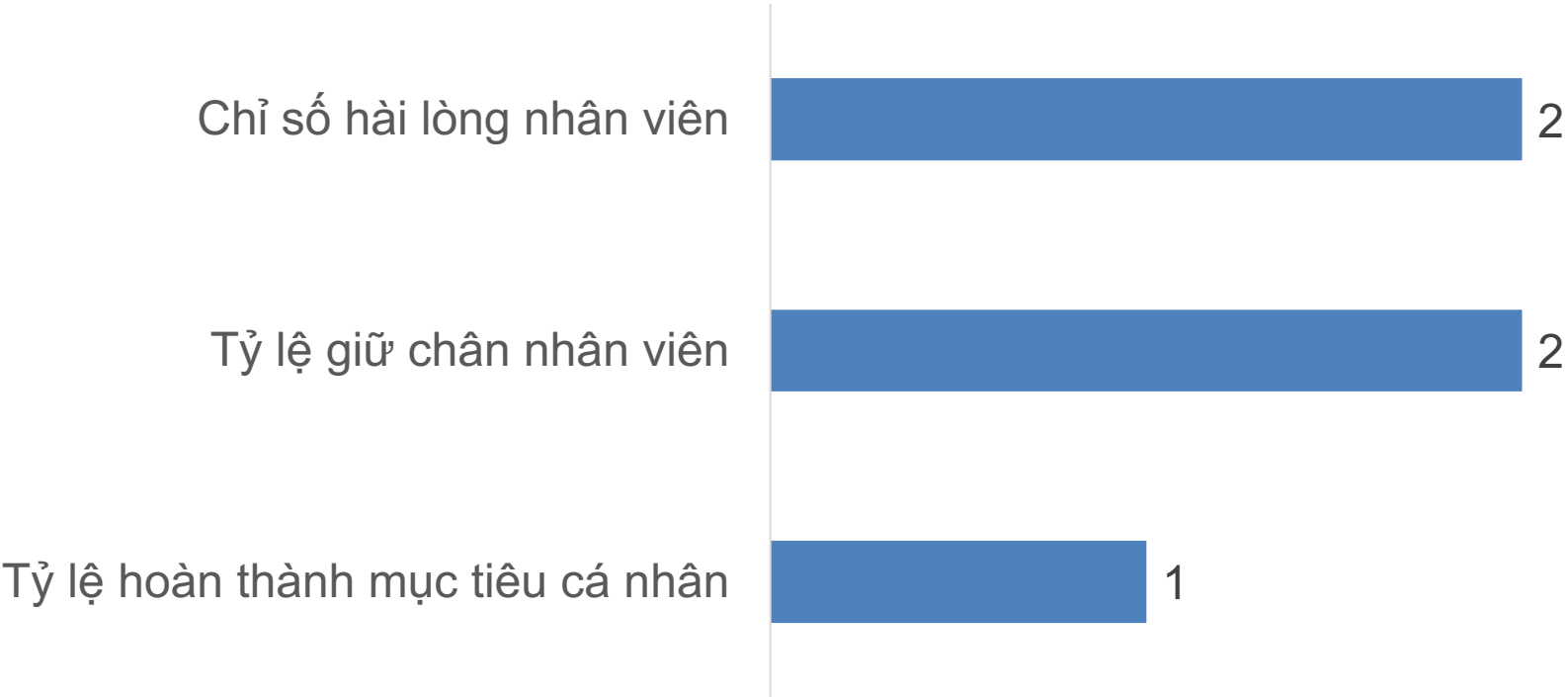




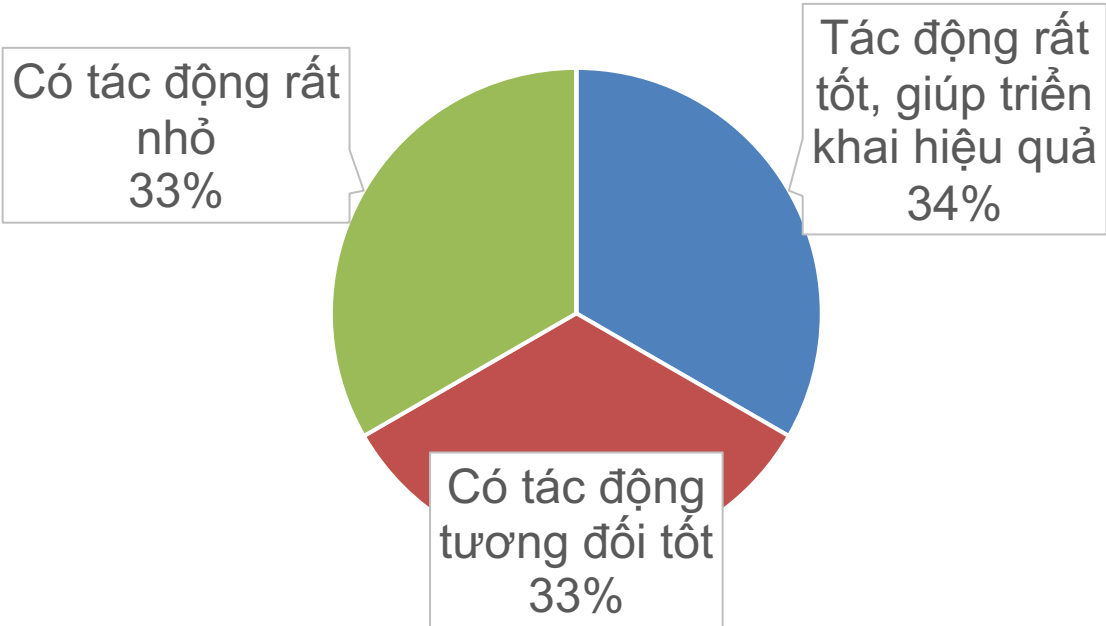
# Logistics - Mức độ áp dụng (n=3) (5)



Chỉ số đánh giá hiệu quả của TR



Nhận định về tác động của TR tới hiệu quả triển khai chiến lược giữ và phát triển nhân lực thuộc nhóm năng lực cốt lõi tại DN/TC

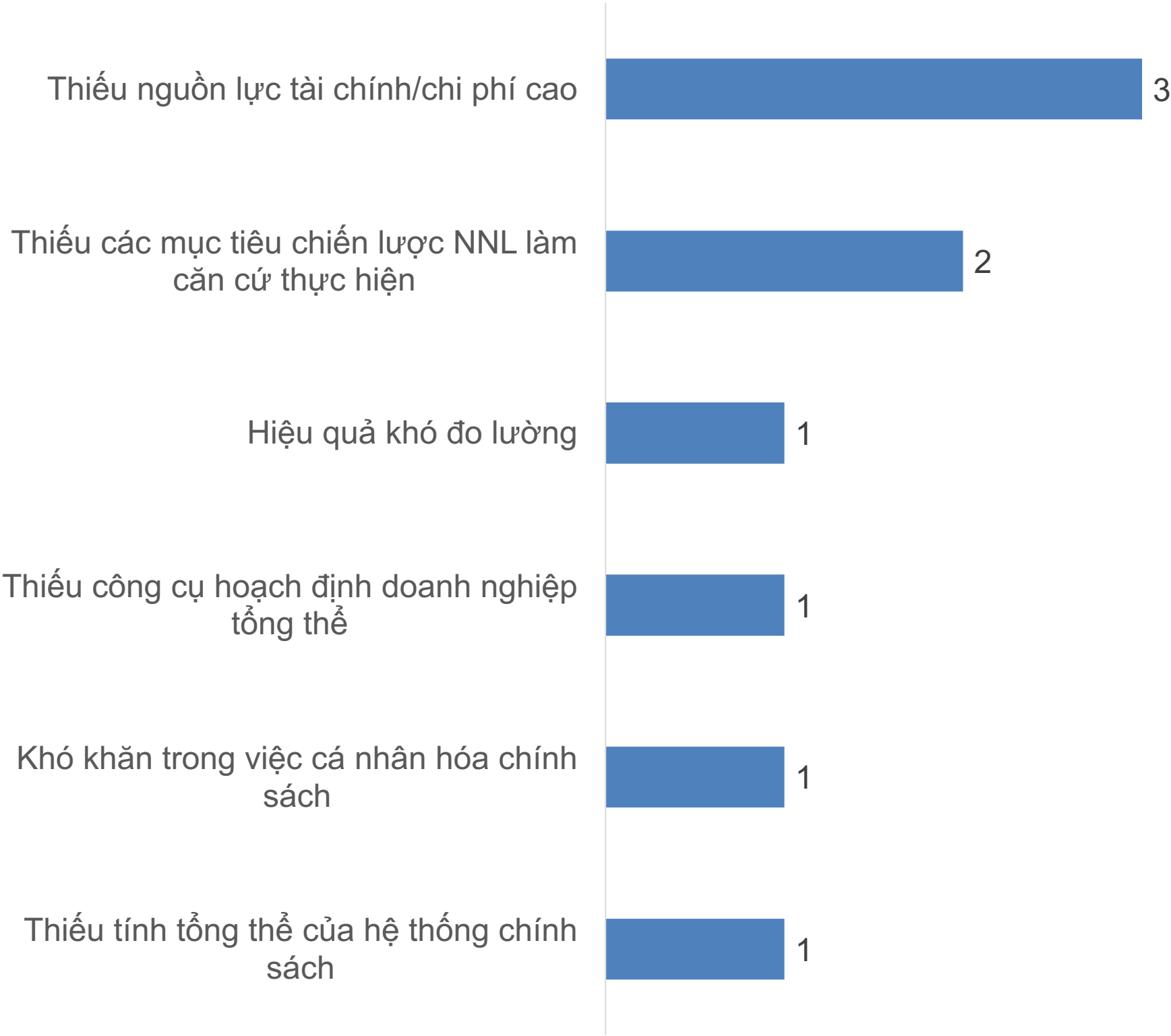


Điểm cần cải thiện trong chính sách TR

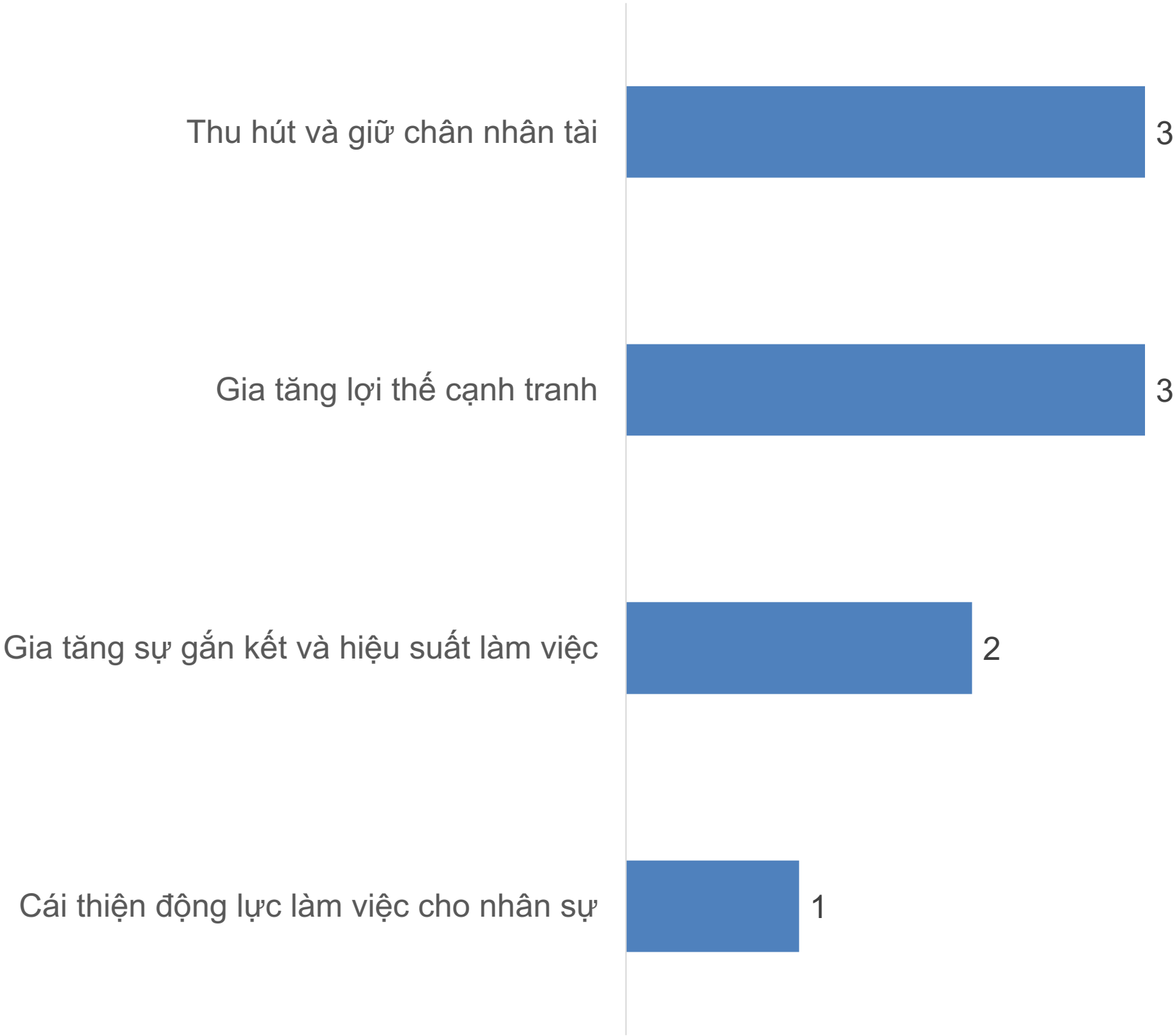


# Logistics - Mức độ áp dụng (n=3) (6)

Thách thức khi triển khai TR

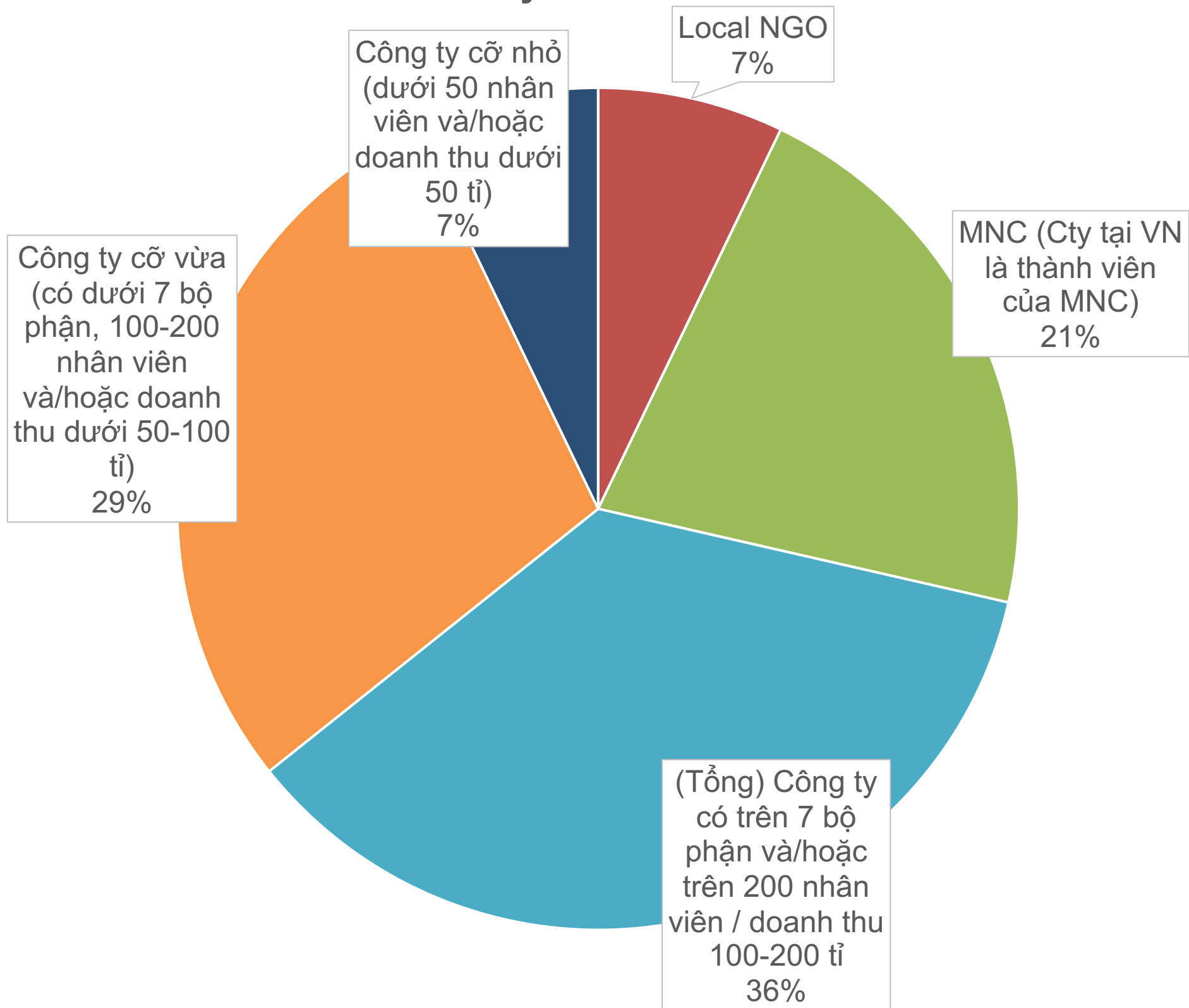


Lợi ích khi triển khai TR

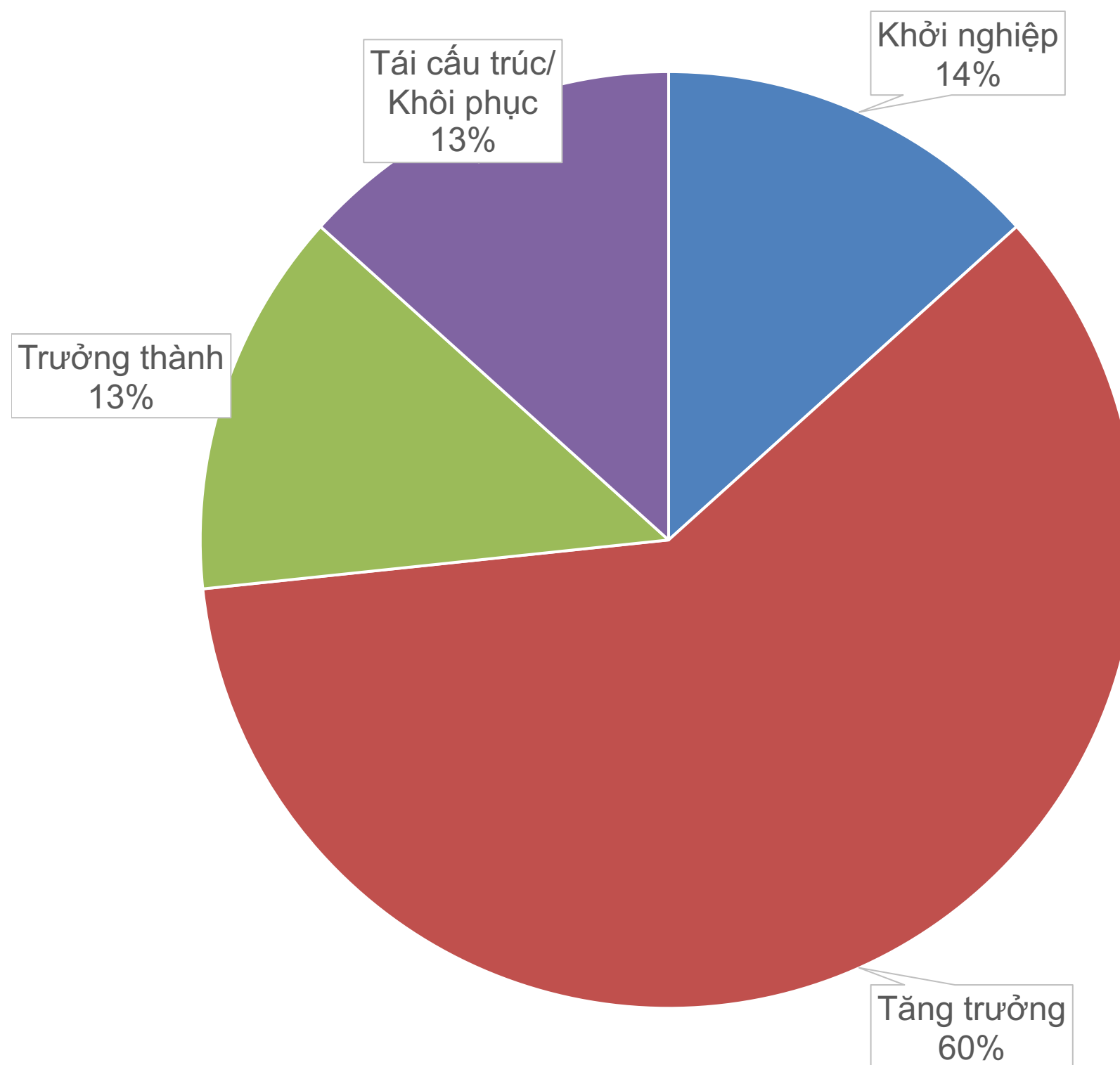


# Công nghệ, giải pháp - Đặc điểm DN/TC (n=15) (1)

Quy mô DN/TC

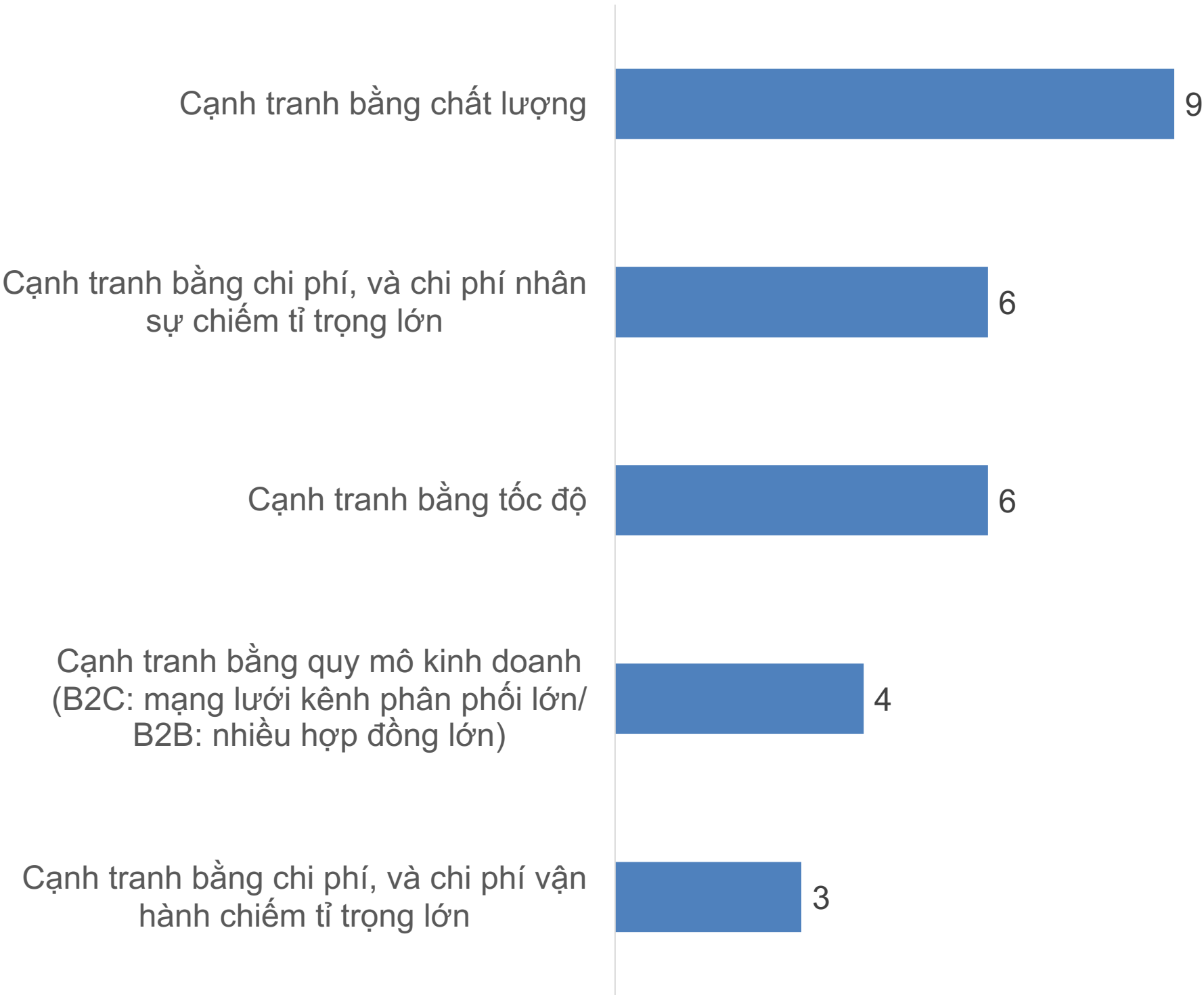


Giai đoạn phát triển của DN/TC

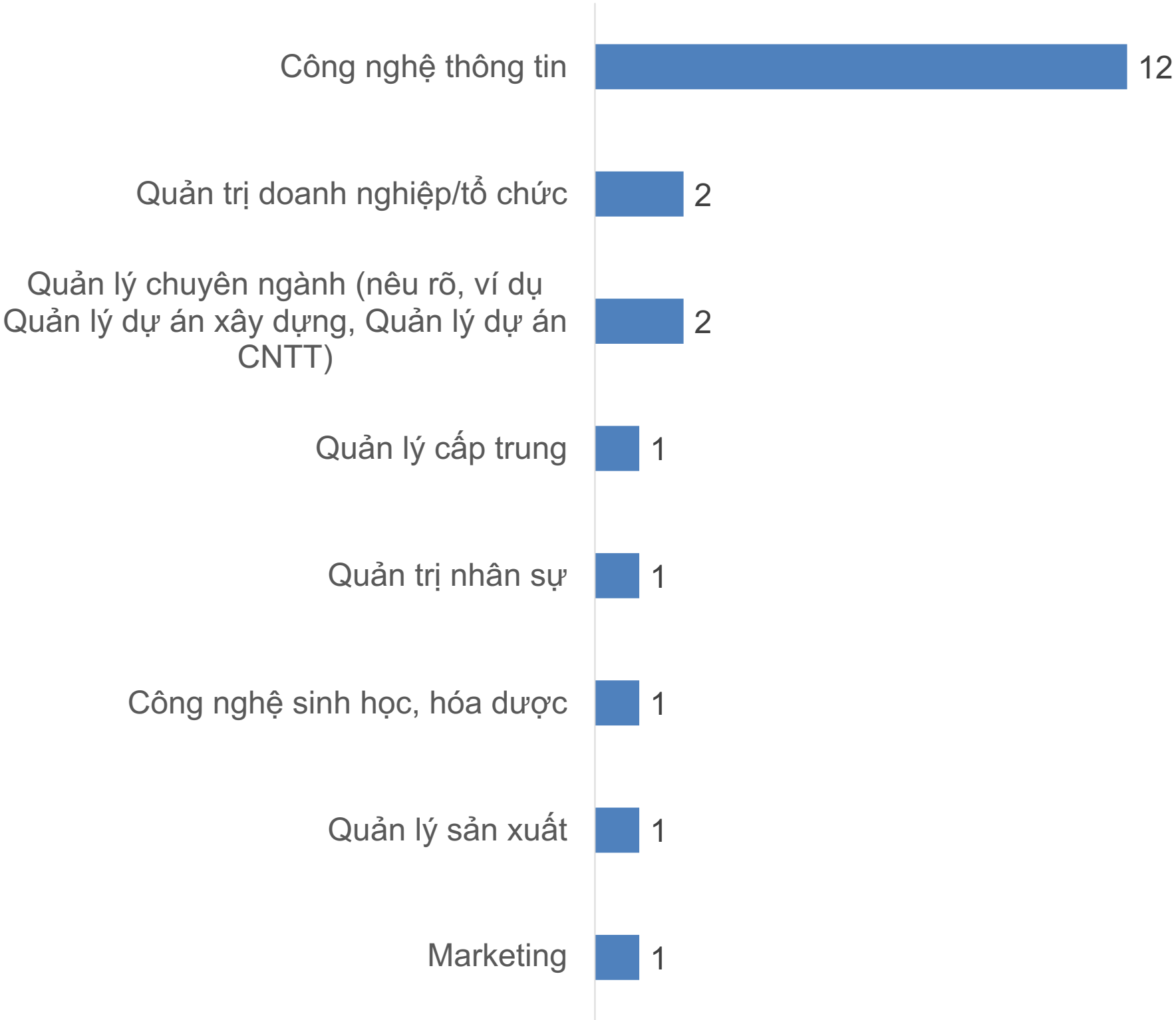


# Công nghệ, giải pháp - Đặc điểm DN/TC (n=15) (2)

Chiến lược phát triển của DN/TC và tương quan mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

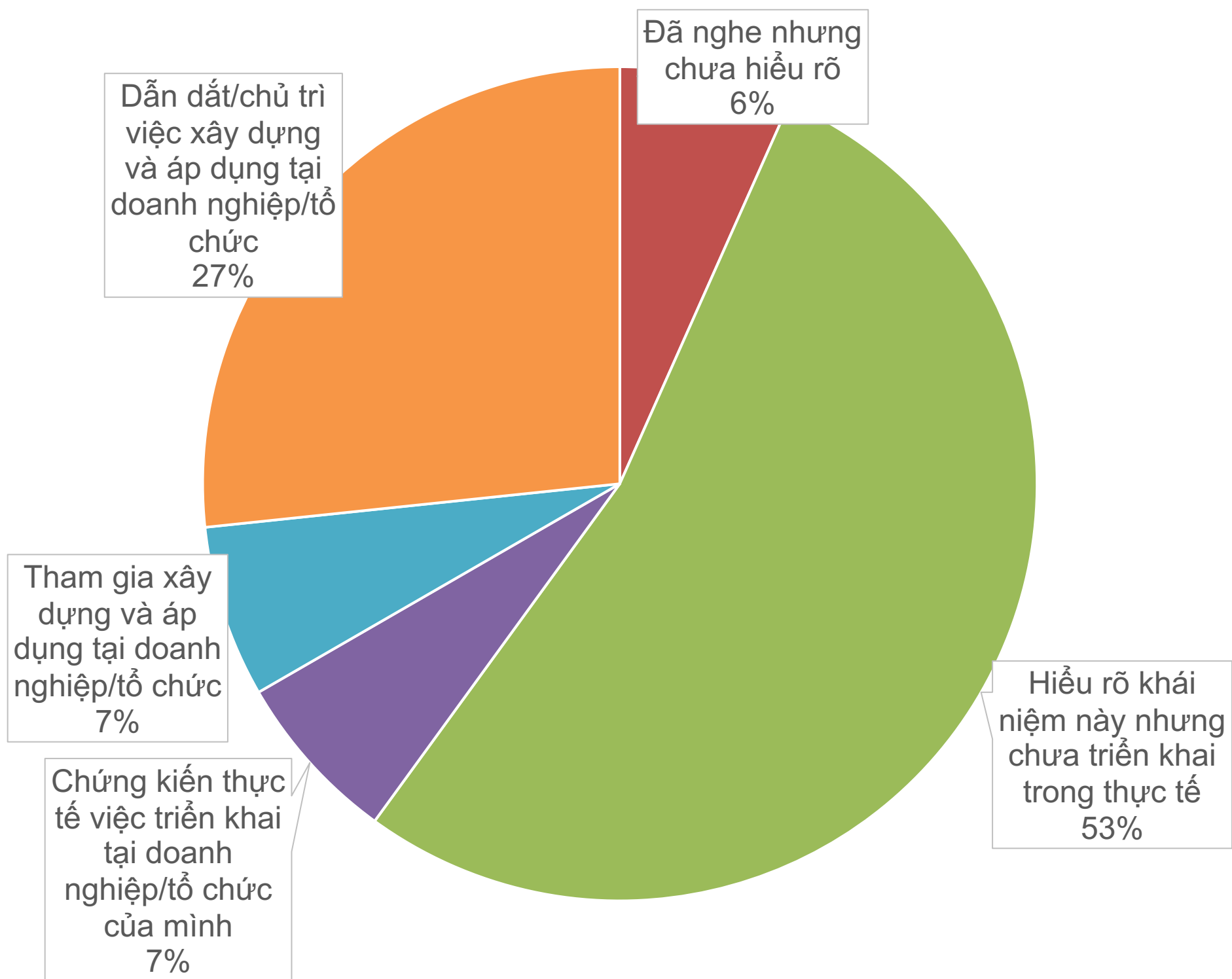


Loại nhân lực mà DN/TC đang phải cạnh tranh

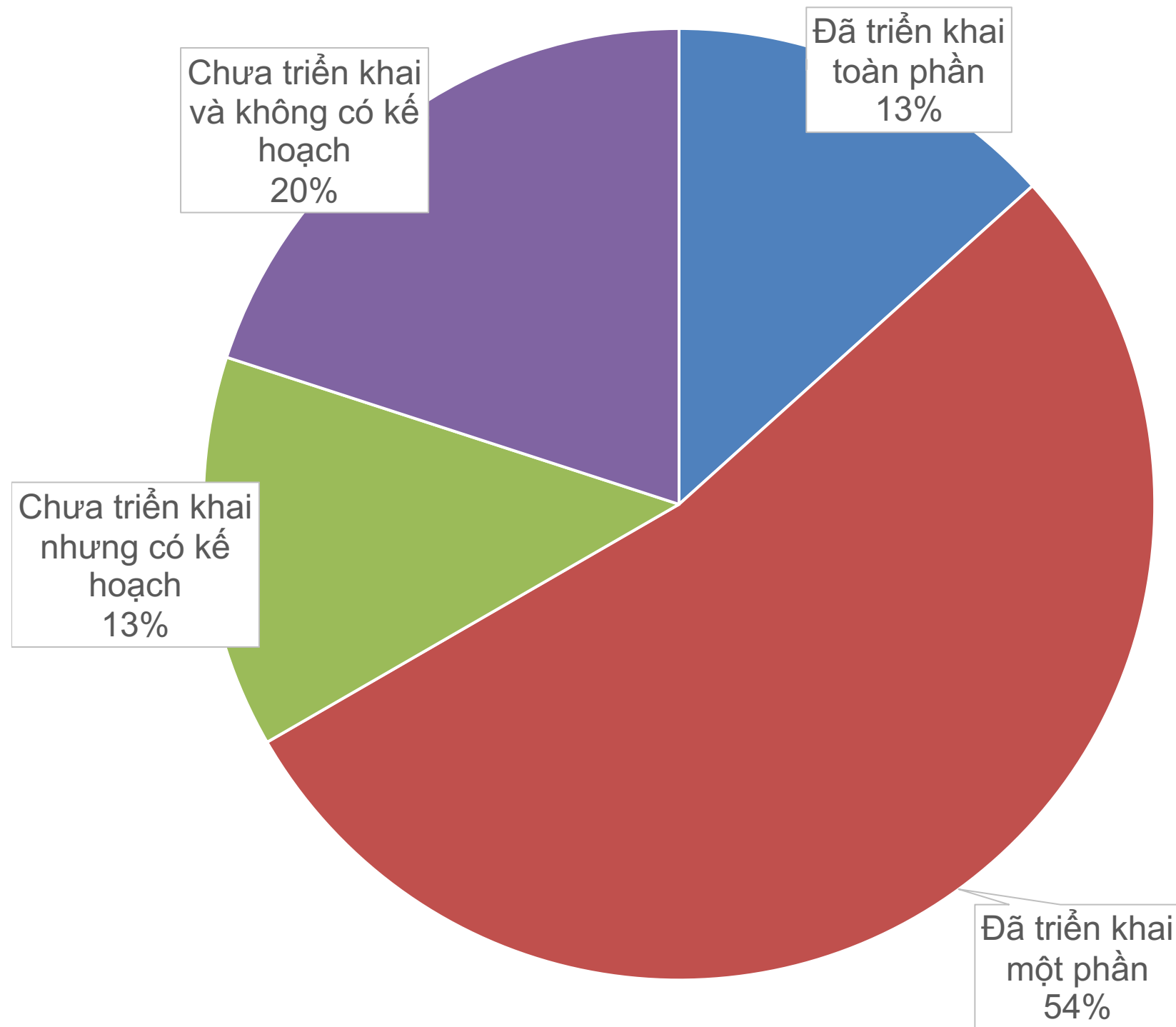


# Công nghệ, giải pháp - Mức độ áp dụng (n=15) (1)

Nhận thức về khái niệm Đãi ngộ tổng thể - Total Rewards - TR



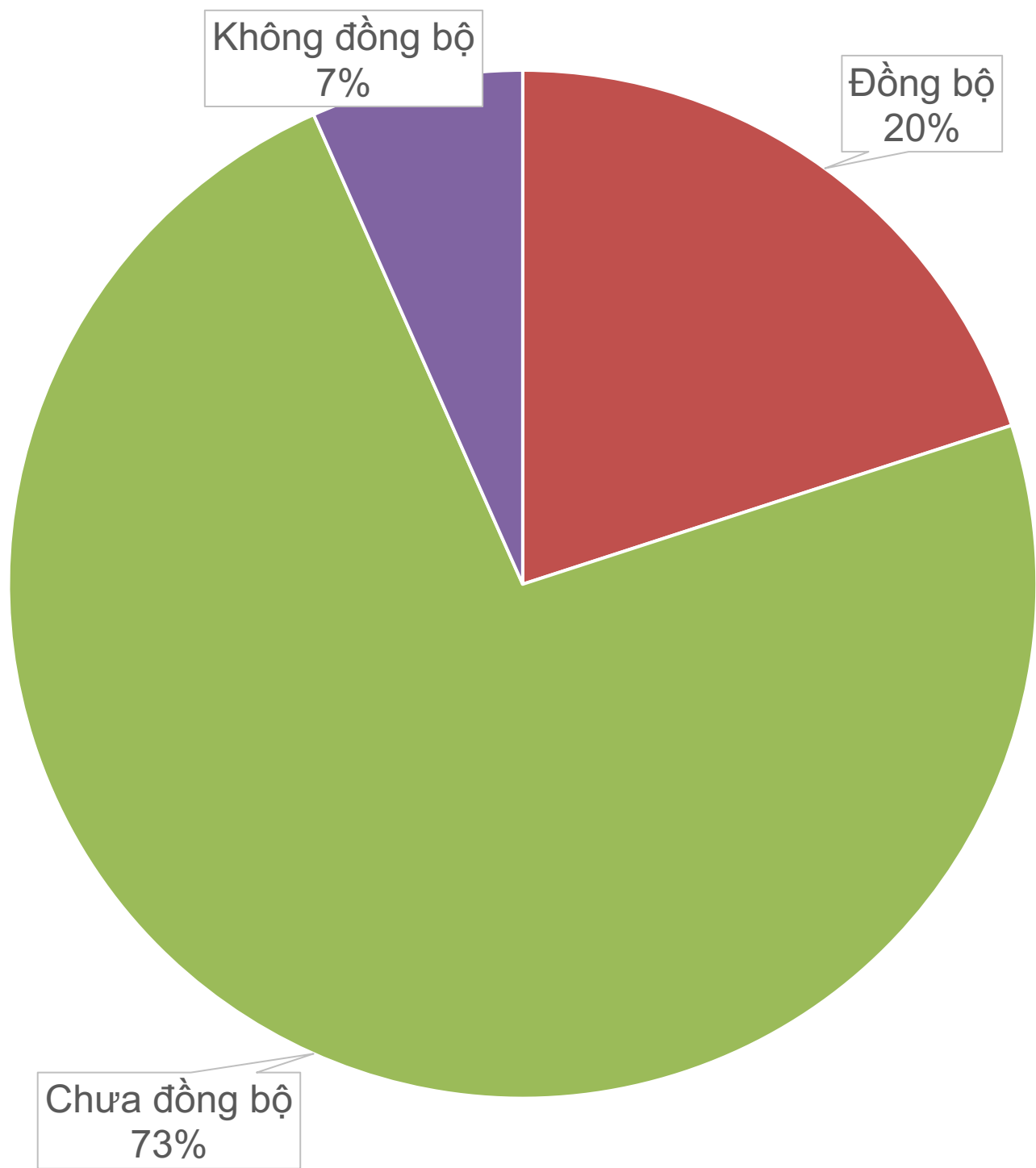
Hiện trạng triển khai mô hình TR



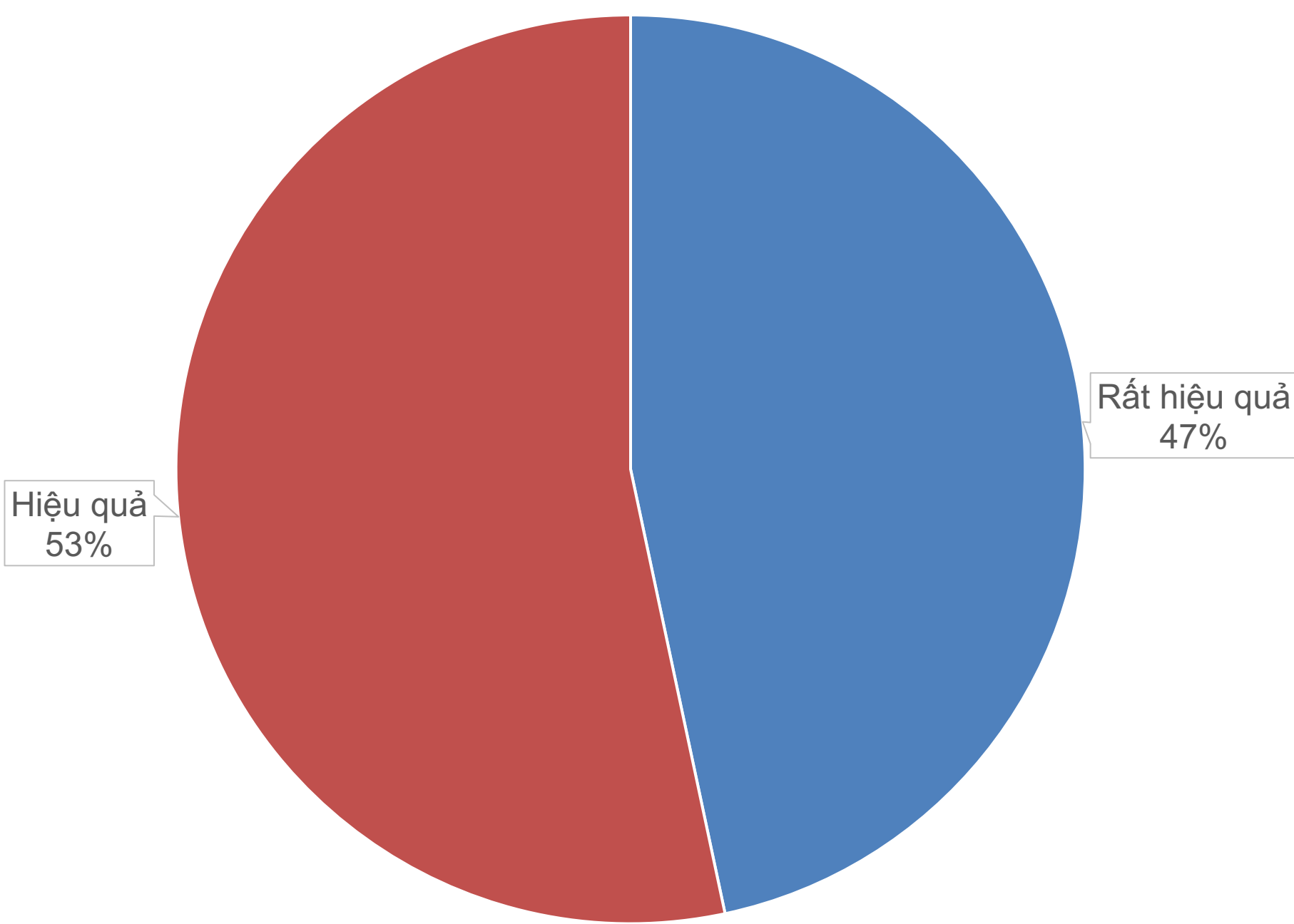


# Công nghệ, giải pháp - Mức độ áp dụng (n=15) (2)

Mức độ đồng bộ giữa chiến lược phát triển doanh nghiệp và chiến lược TR hiện tại



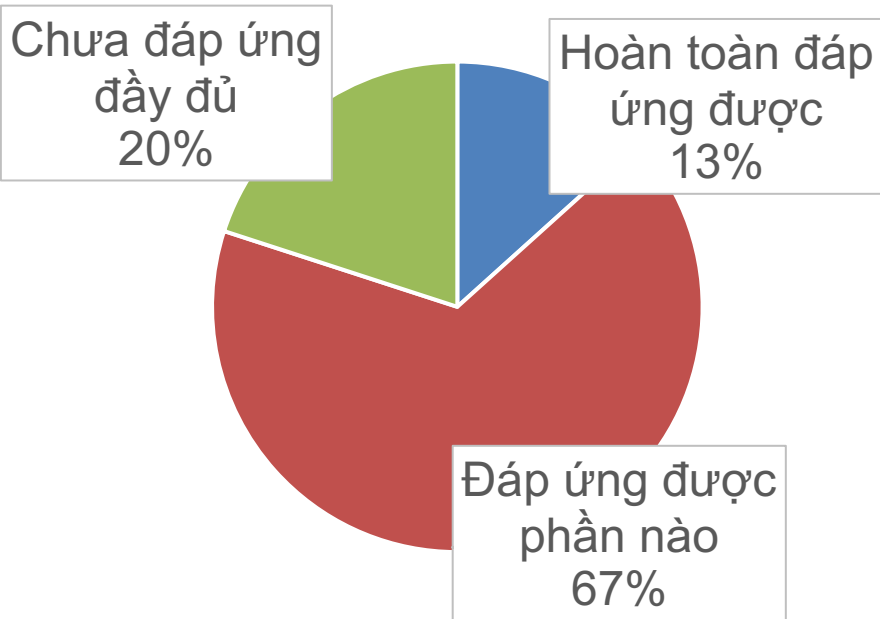
Đánh giá hiệu quả của TR trong việc nâng cao cạnh tranh doanh nghiệp



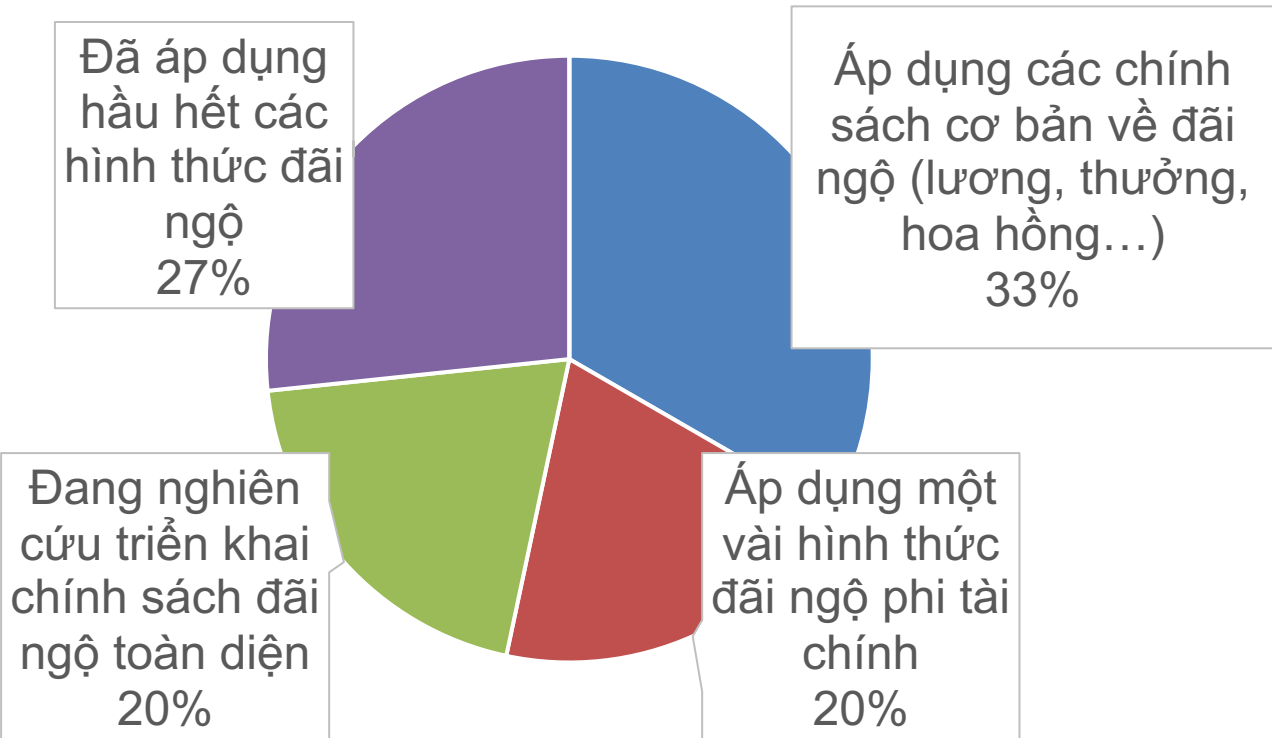
# Công nghệ, giải pháp - Mức độ áp dụng (n=15) (3)



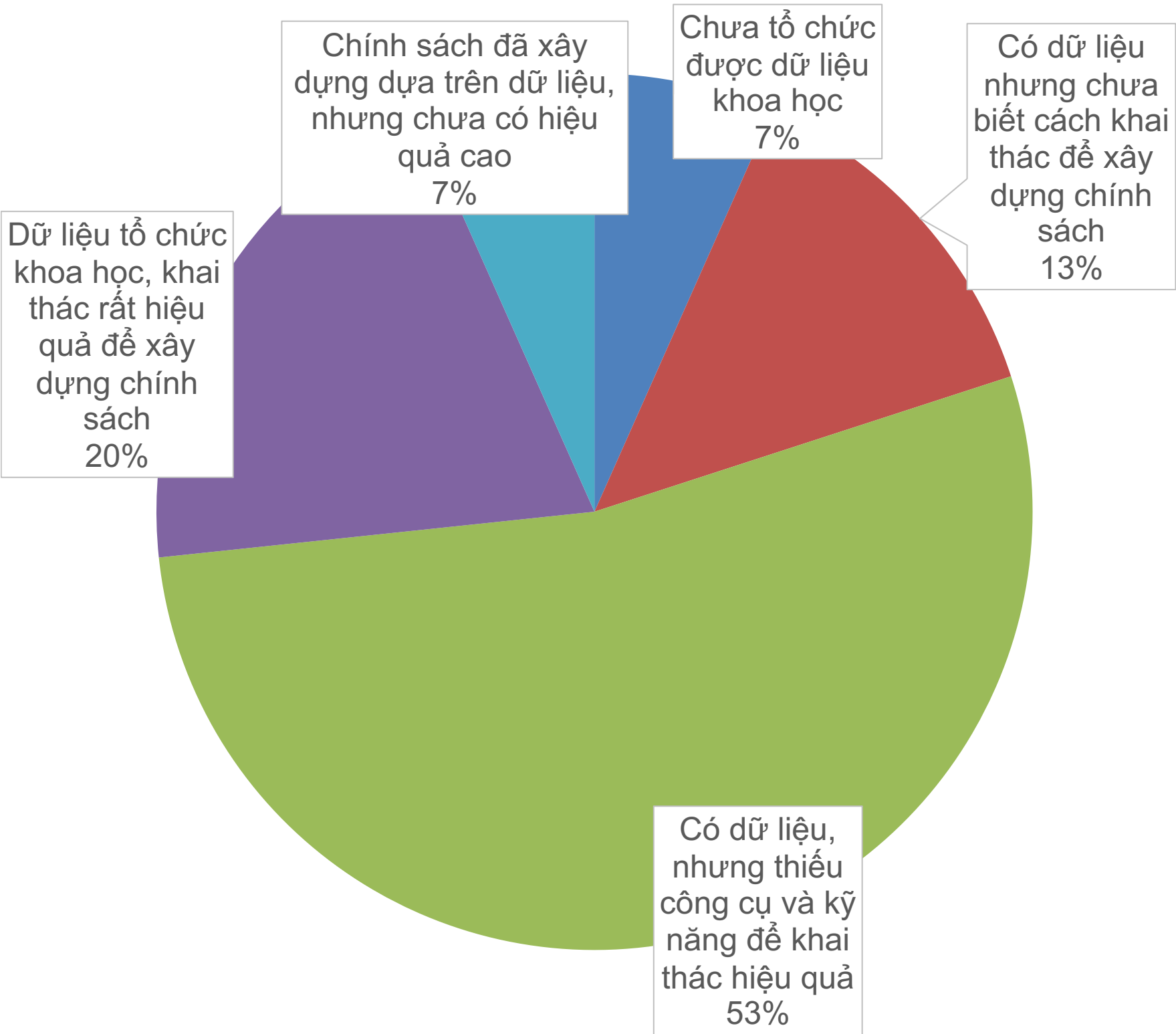
Khả năng tài chính của doanh nghiệp hiện tại trong việc đáp ứng các yêu cầu triển khai TR toàn diện



Trạng thái của DN/TC trong quá trình áp dụng TR



Đánh giá hệ thống công nghệ và dữ liệu nhân sự (HRIS) của doanh nghiệp hiện tại để hỗ trợ TR

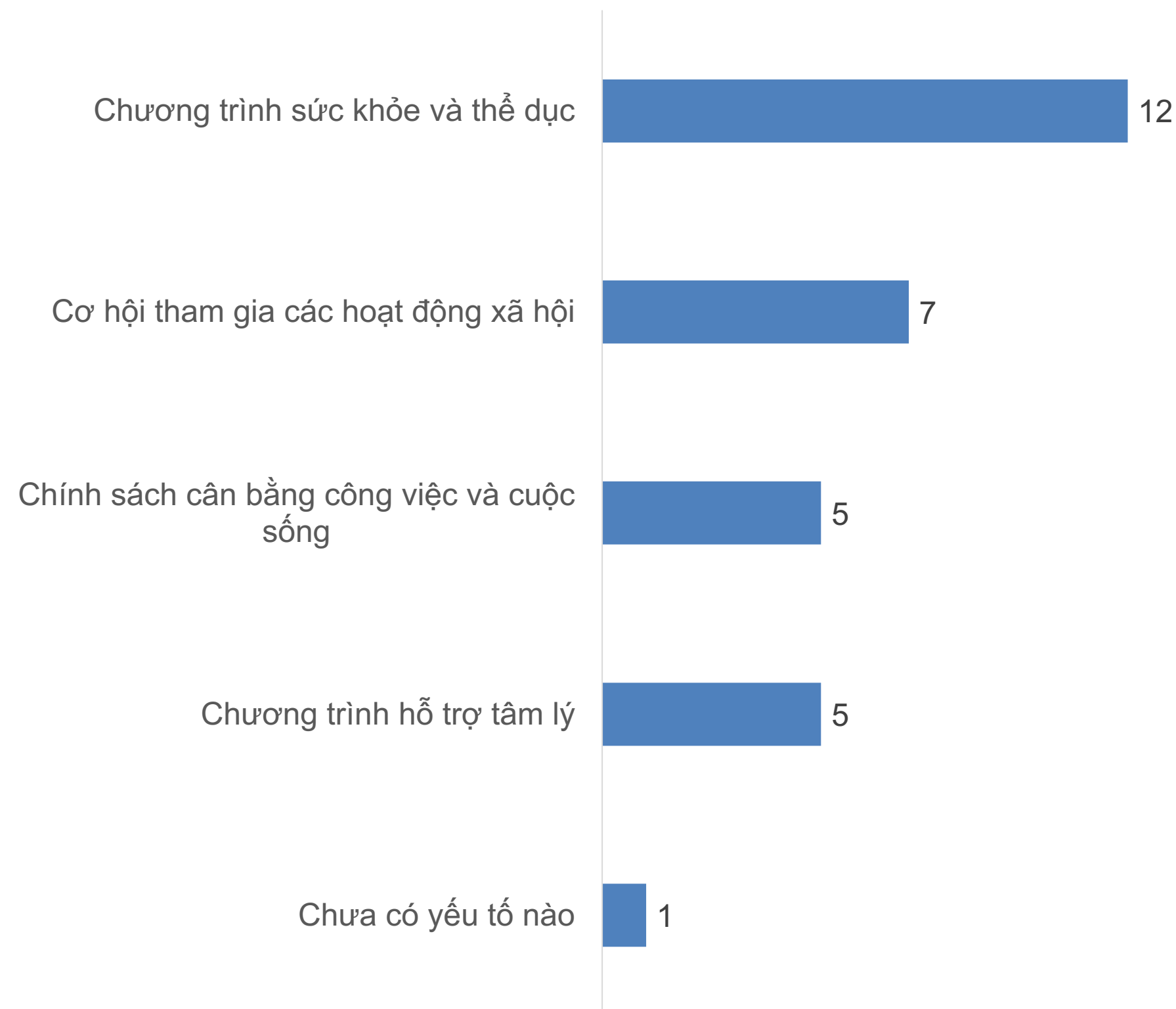


# Công nghệ, giải pháp - Mức độ áp dụng (n=15) (4)

Yếu tố được DN/TC áp dụng chính thức như một phần của TR

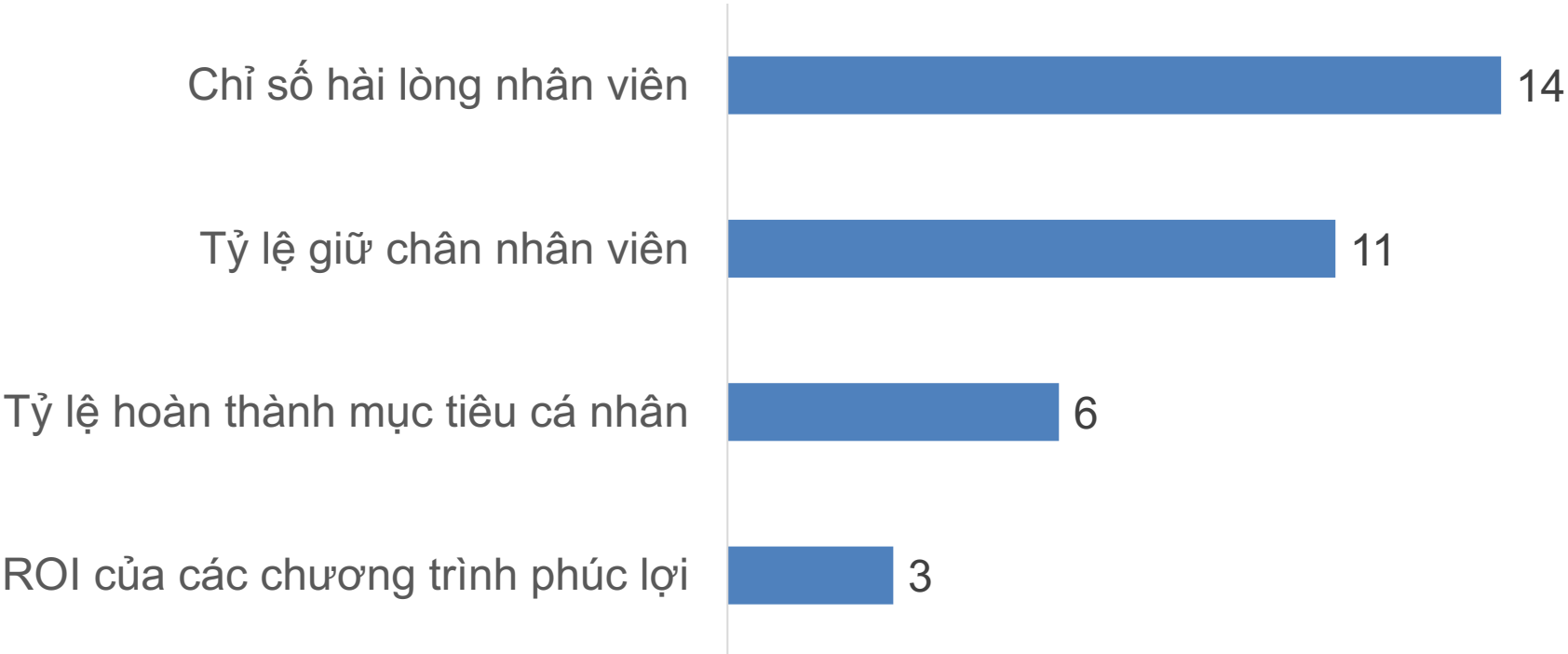


Yếu tố được đưa vào "Well-being" trong DN/TC

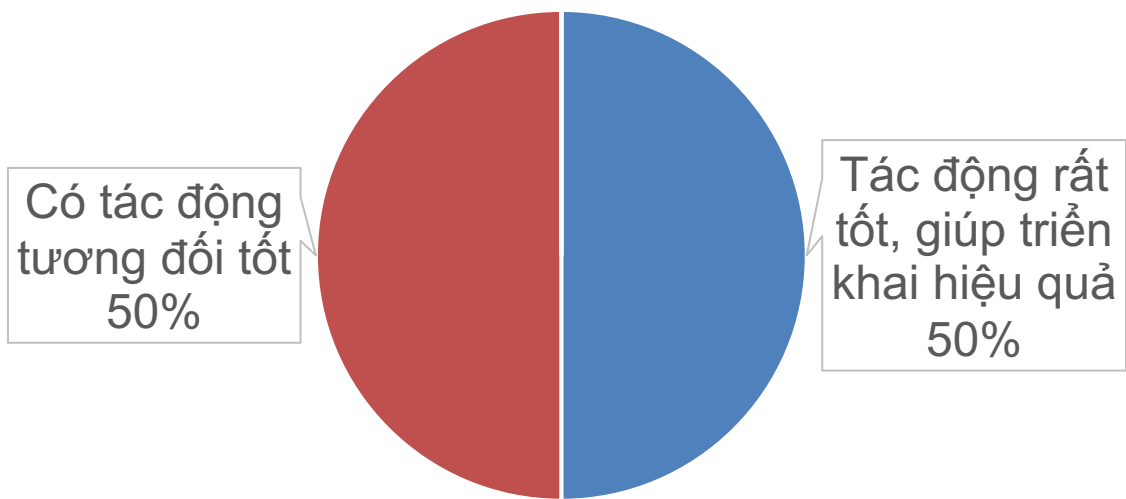


# Công nghệ, giải pháp - Mức độ áp dụng (n=15) (5)

Chỉ số đánh giá hiệu quả của TR



**Nhận định về tác động của TR tới hiệu quả triển khai chiến lược giữ và phát triển nhân lực thuộc nhóm năng lực cốt lõi tại DN/TC**



Điểm cần cải thiện trong chính sách TR

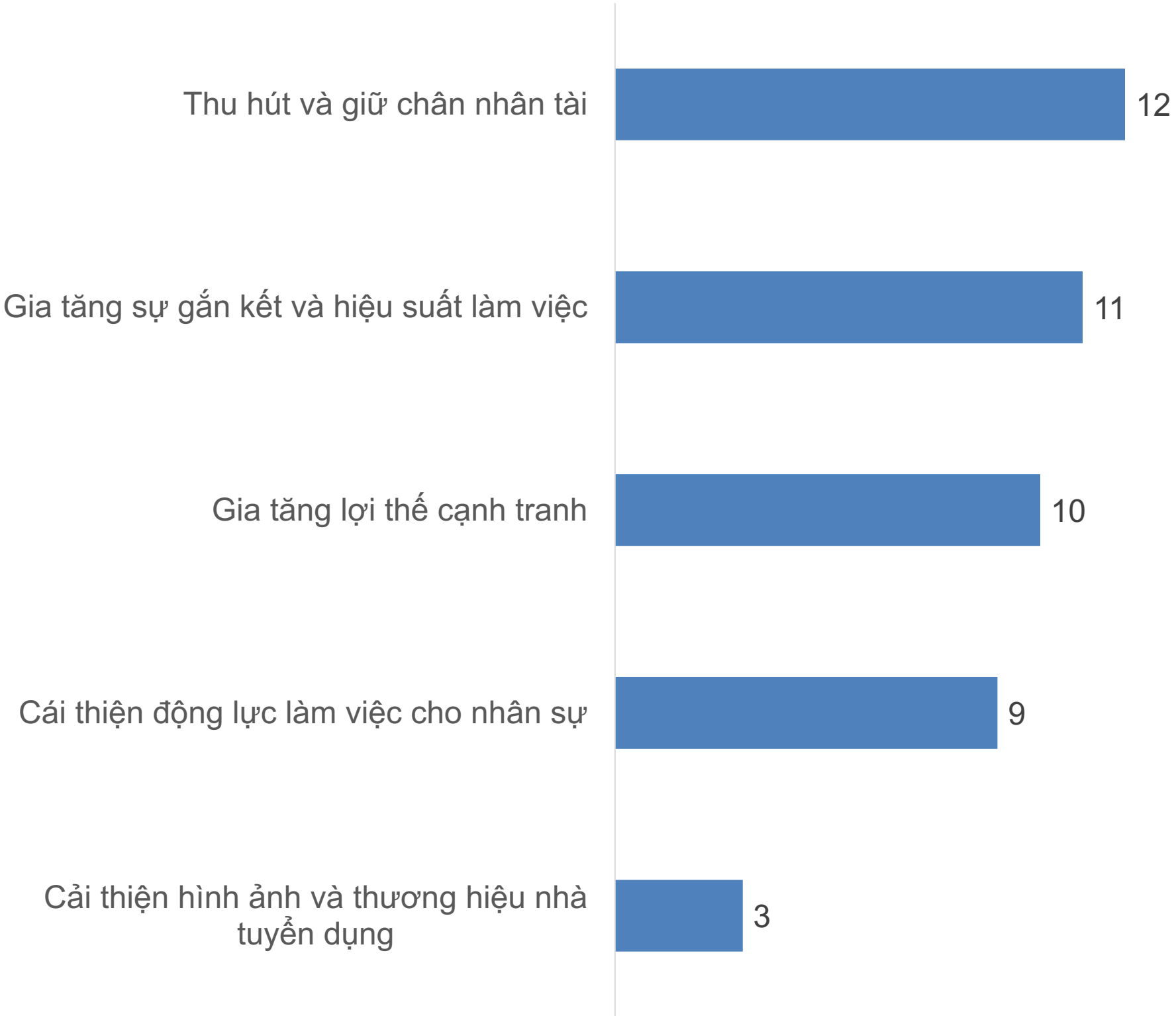


# Công nghệ, giải pháp - Mức độ áp dụng (n=15) (6)

Thách thức khi triển khai TR

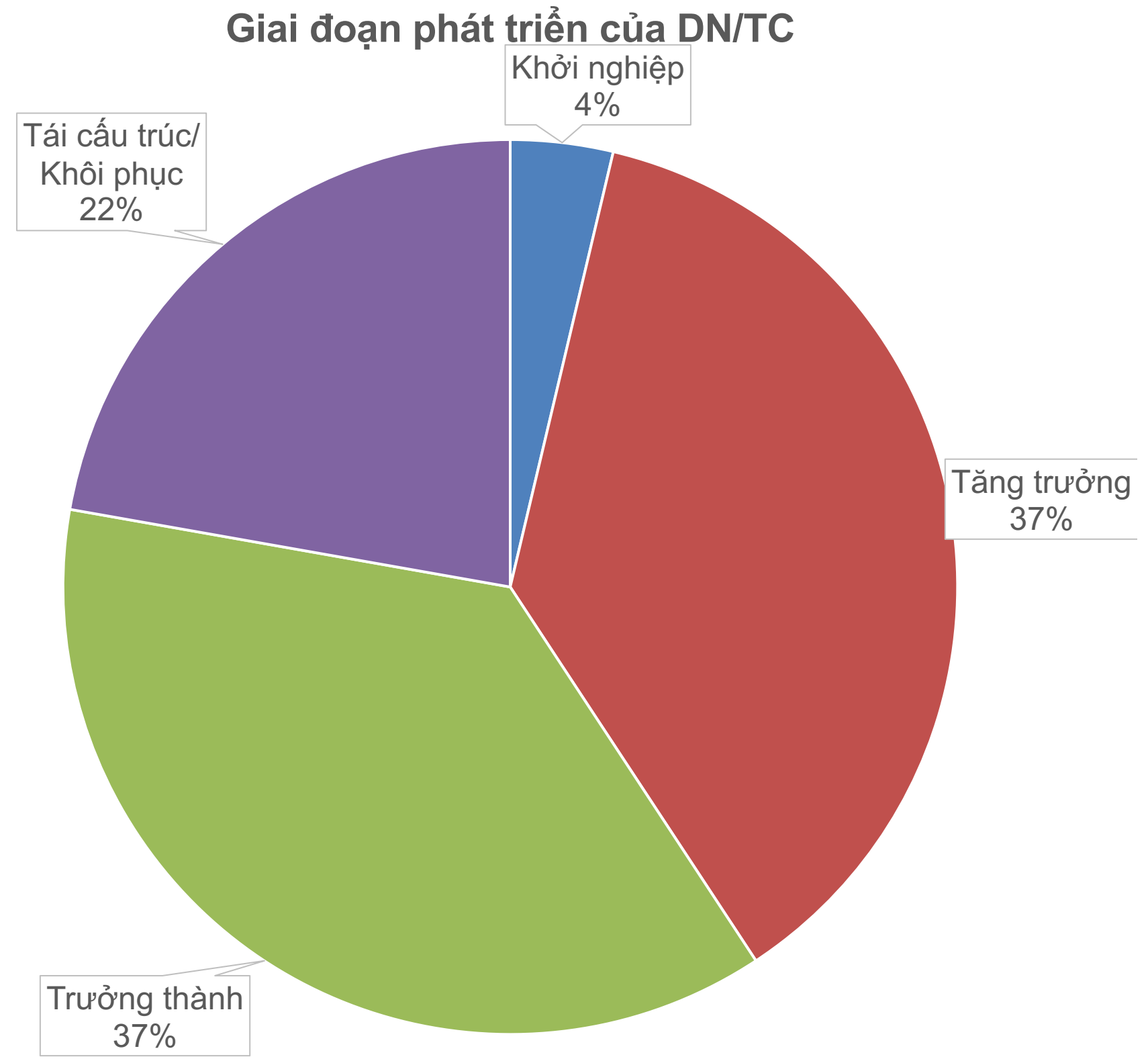
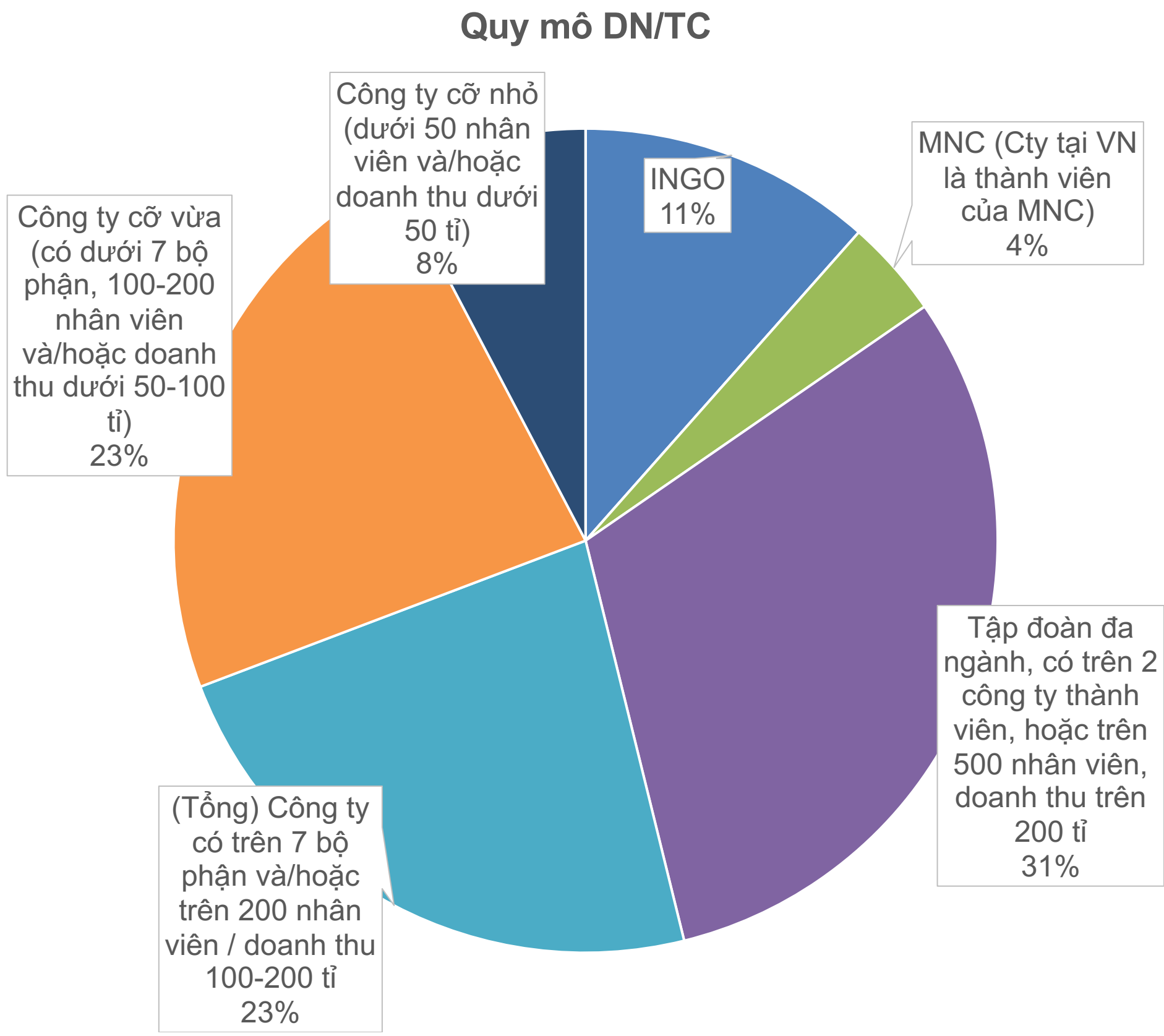


Lợi ích khi triển khai TR



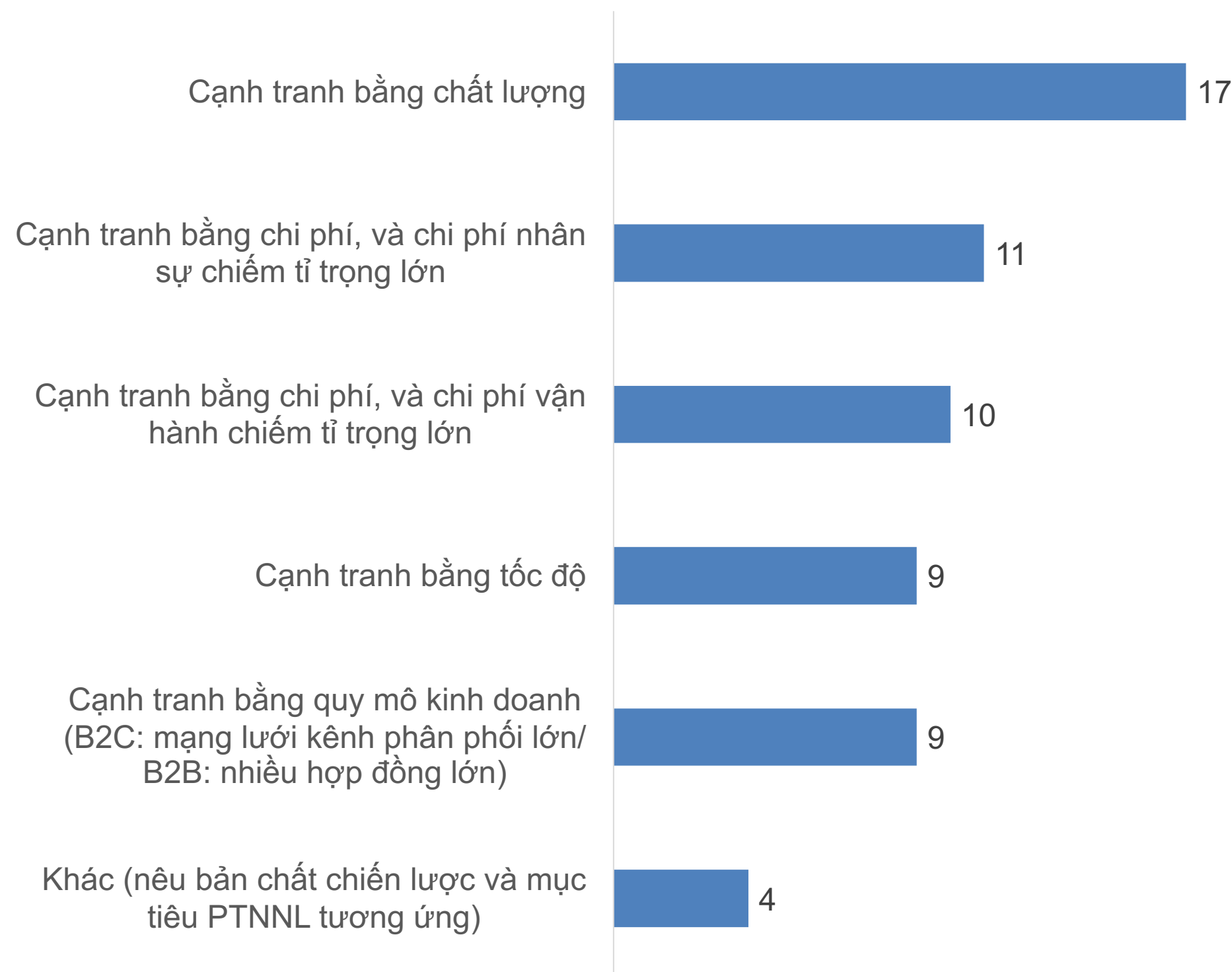


# Các lĩnh vực khác - Đặc điểm DN/TC (n=27) (1)

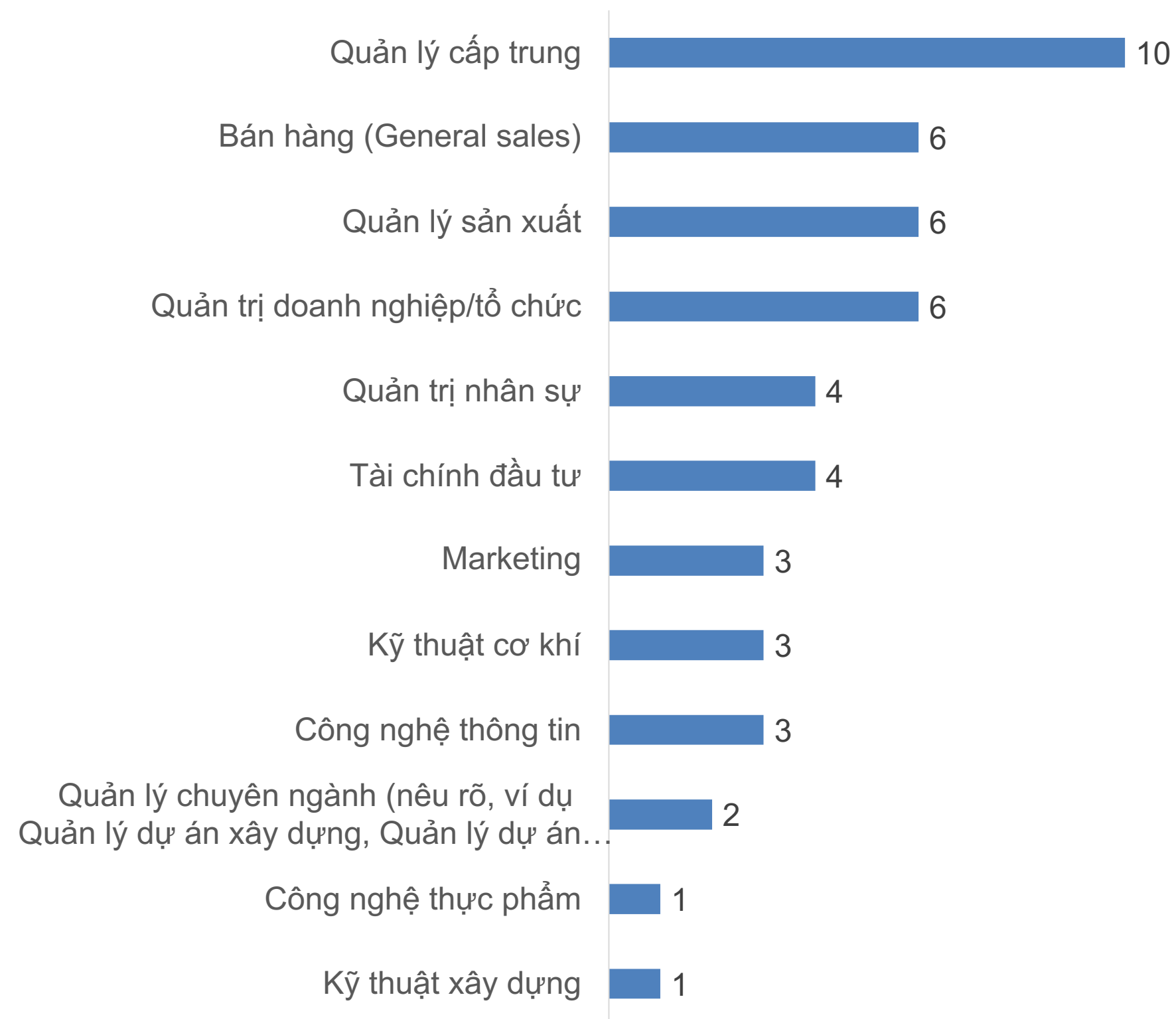


# Các lĩnh vực khác - Đặc điểm DN/TC (n=27) (2)

Chiến lược phát triển của DN/TC và tương quan mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

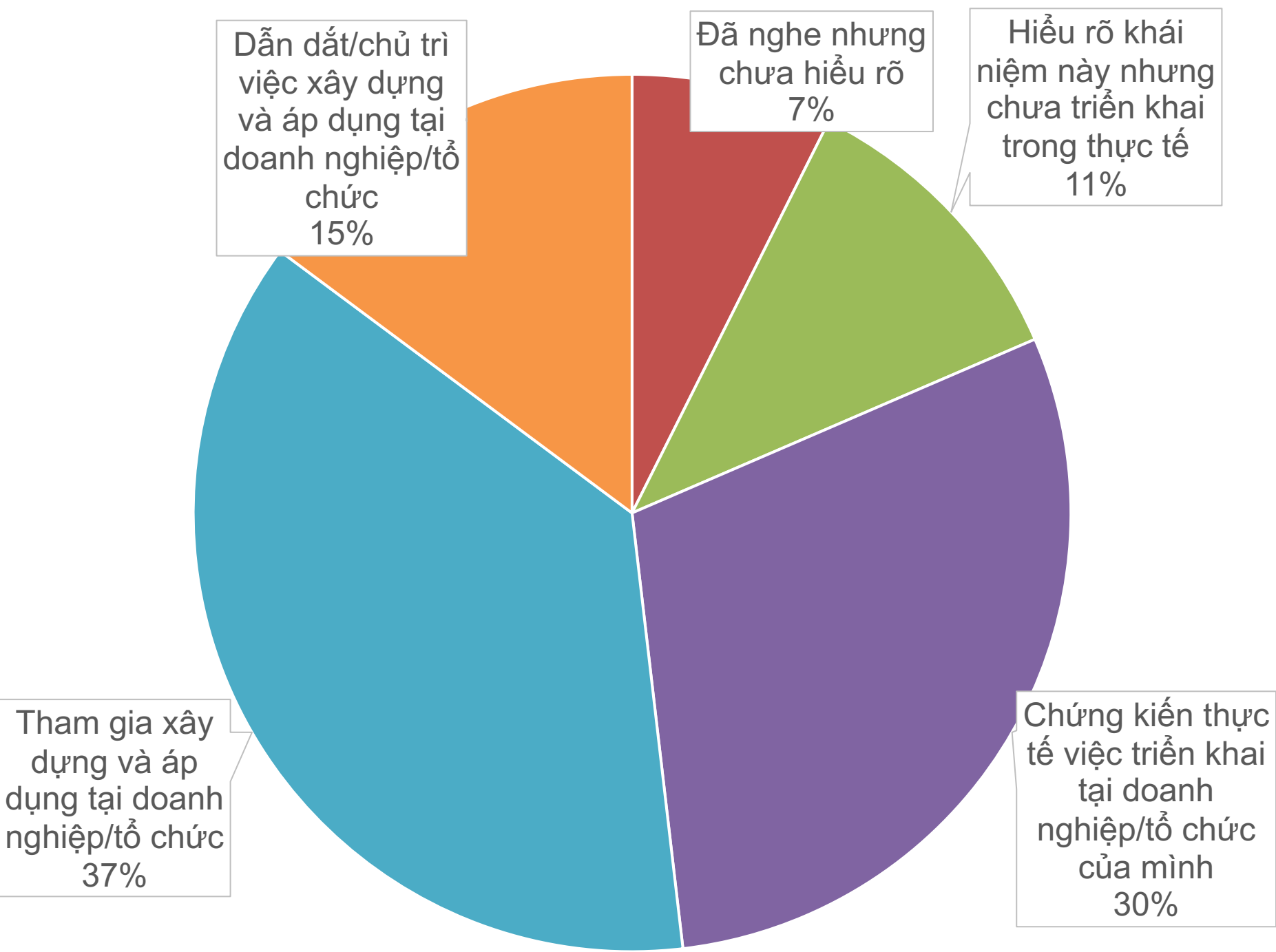


Loại nhân lực mà DN/TC đang phải cạnh tranh

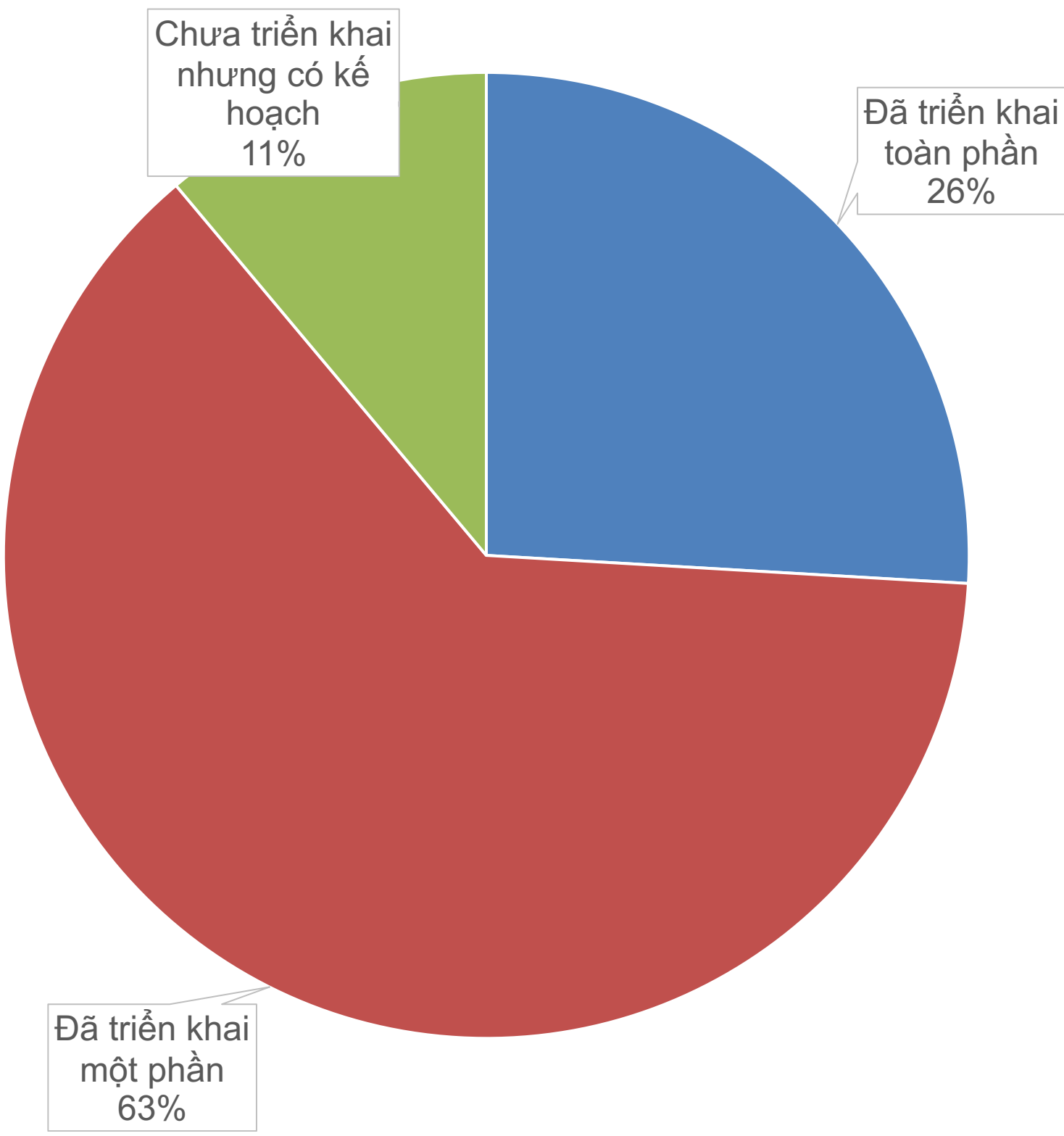


# Các lĩnh vực khác - Mức độ áp dụng (n=27) (1)

Nhận thức về khái niệm Đãi ngộ tổng thể - Total Rewards - TR

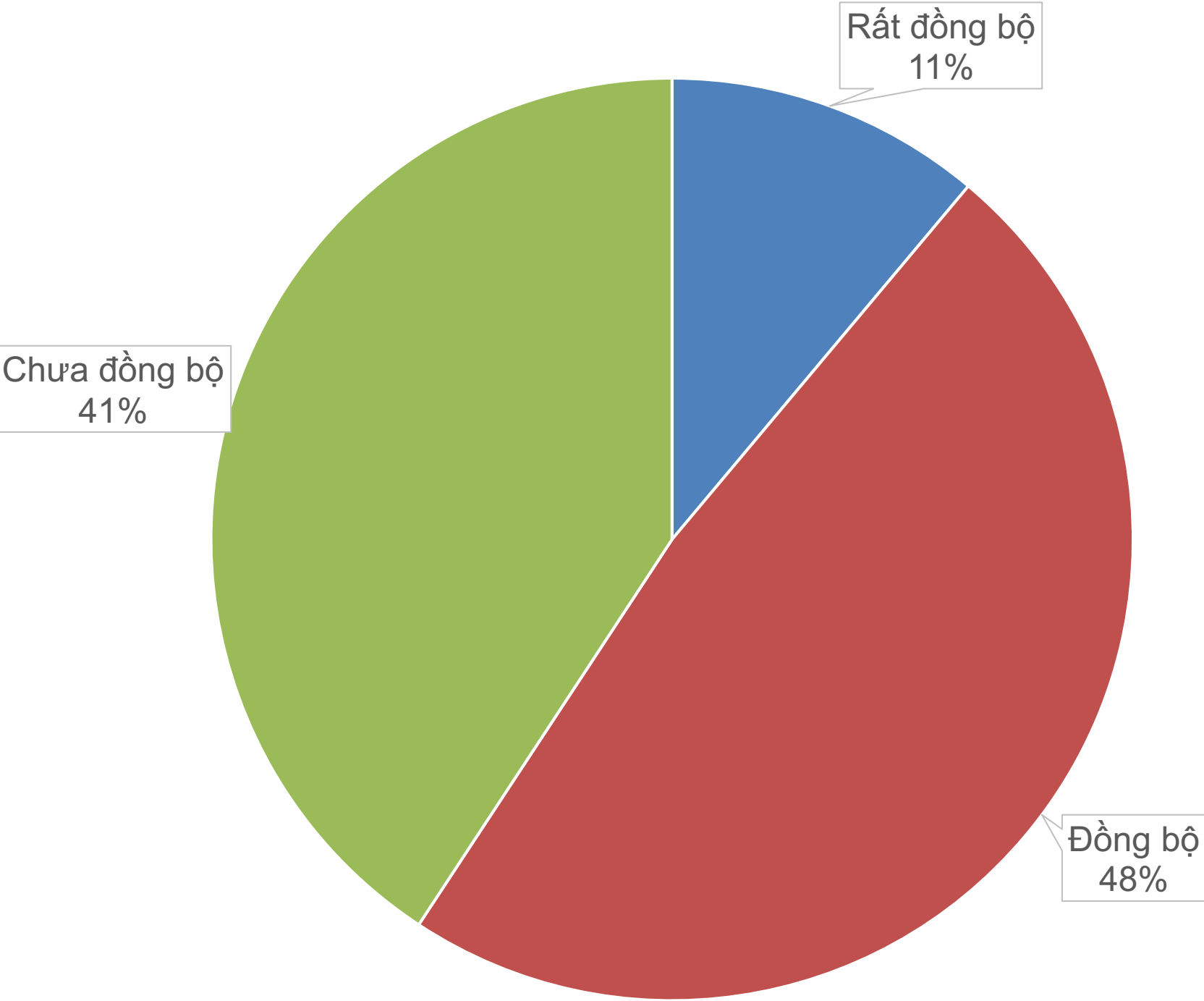


Hiện trạng triển khai mô hình TR

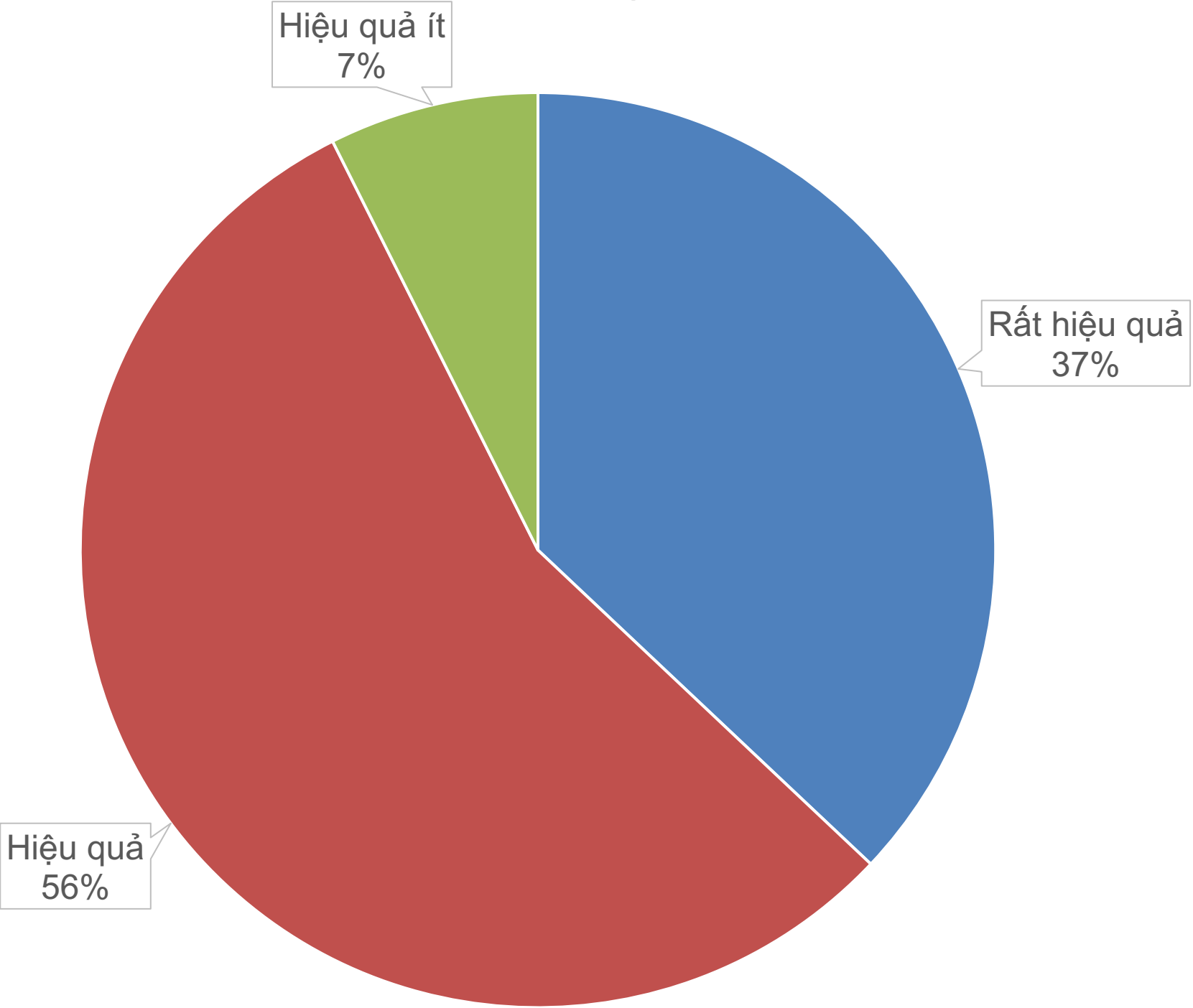


# Các lĩnh vực khác - Mức độ áp dụng (n=27) (2)

Mức độ đồng bộ giữa chiến lược phát triển doanh nghiệp và chiến lược TR hiện tại

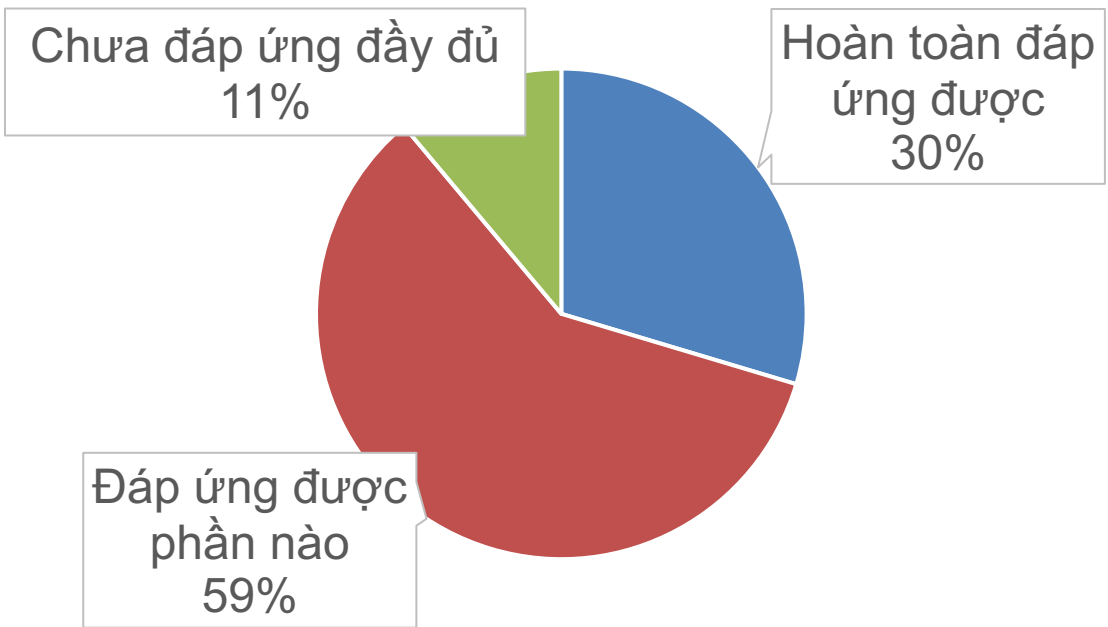


Đánh giá hiệu quả của TR trong việc nâng cao cạnh tranh doanh nghiệp

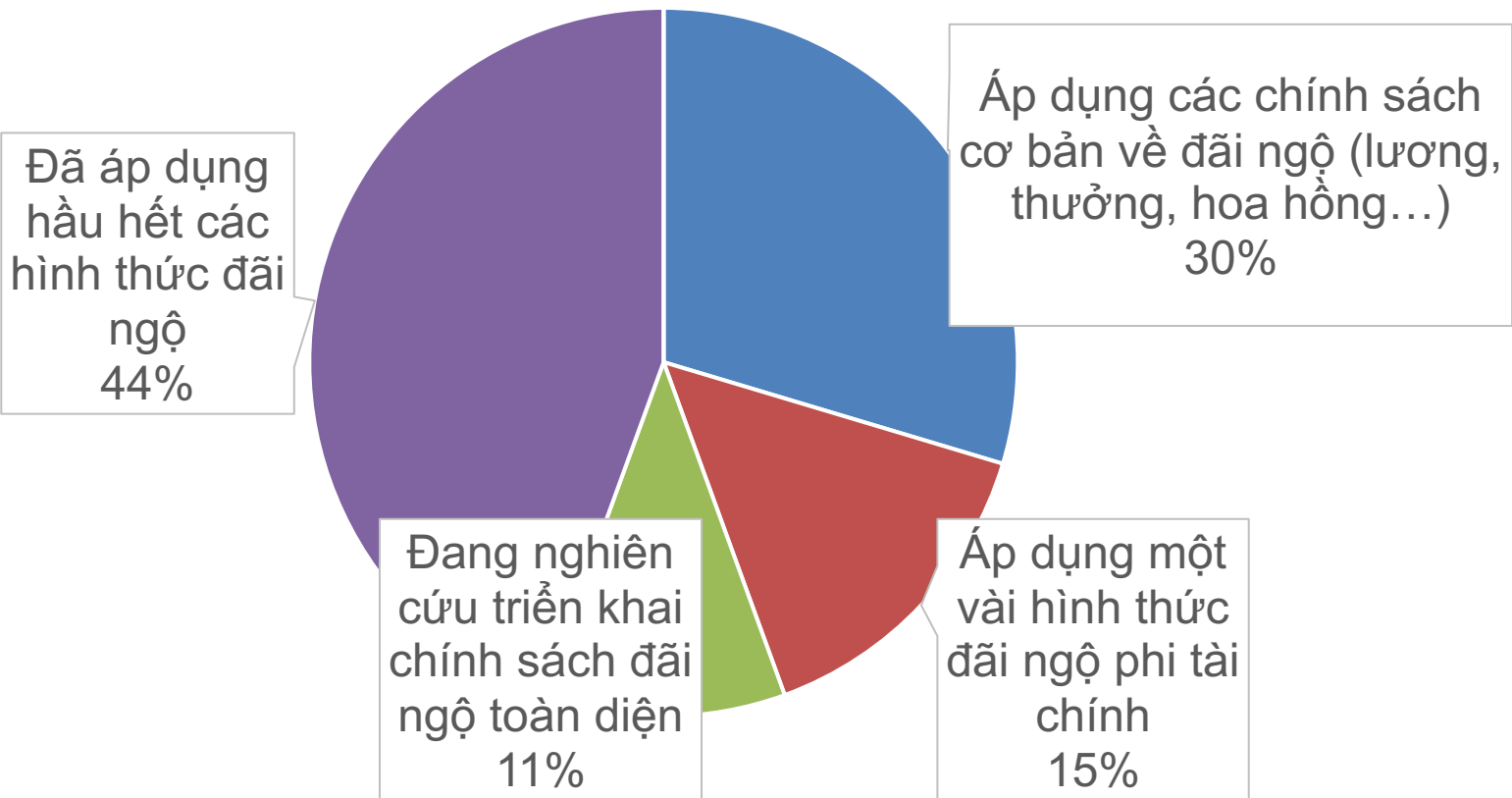


# Các lĩnh vực khác - Mức độ áp dụng (n=27) (3)

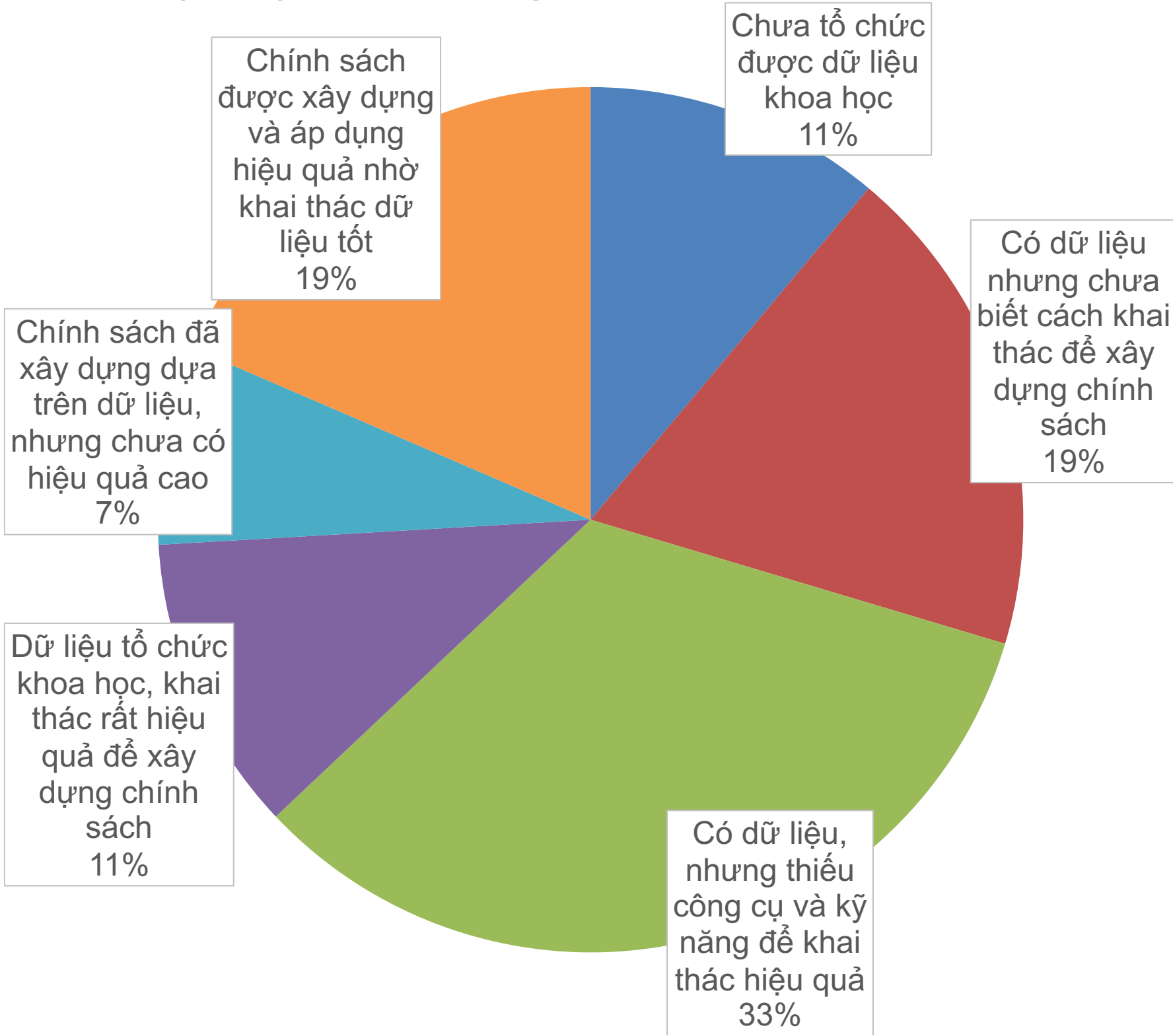
Khả năng tài chính của doanh nghiệp hiện tại trong việc đáp ứng các yêu cầu triển khai TR toàn diện



Trạng thái của DN/TC trong quá trình áp dụng TR



Đánh giá hệ thống công nghệ và dữ liệu nhân sự (HRIS) của doanh nghiệp hiện tại để hỗ trợ TR



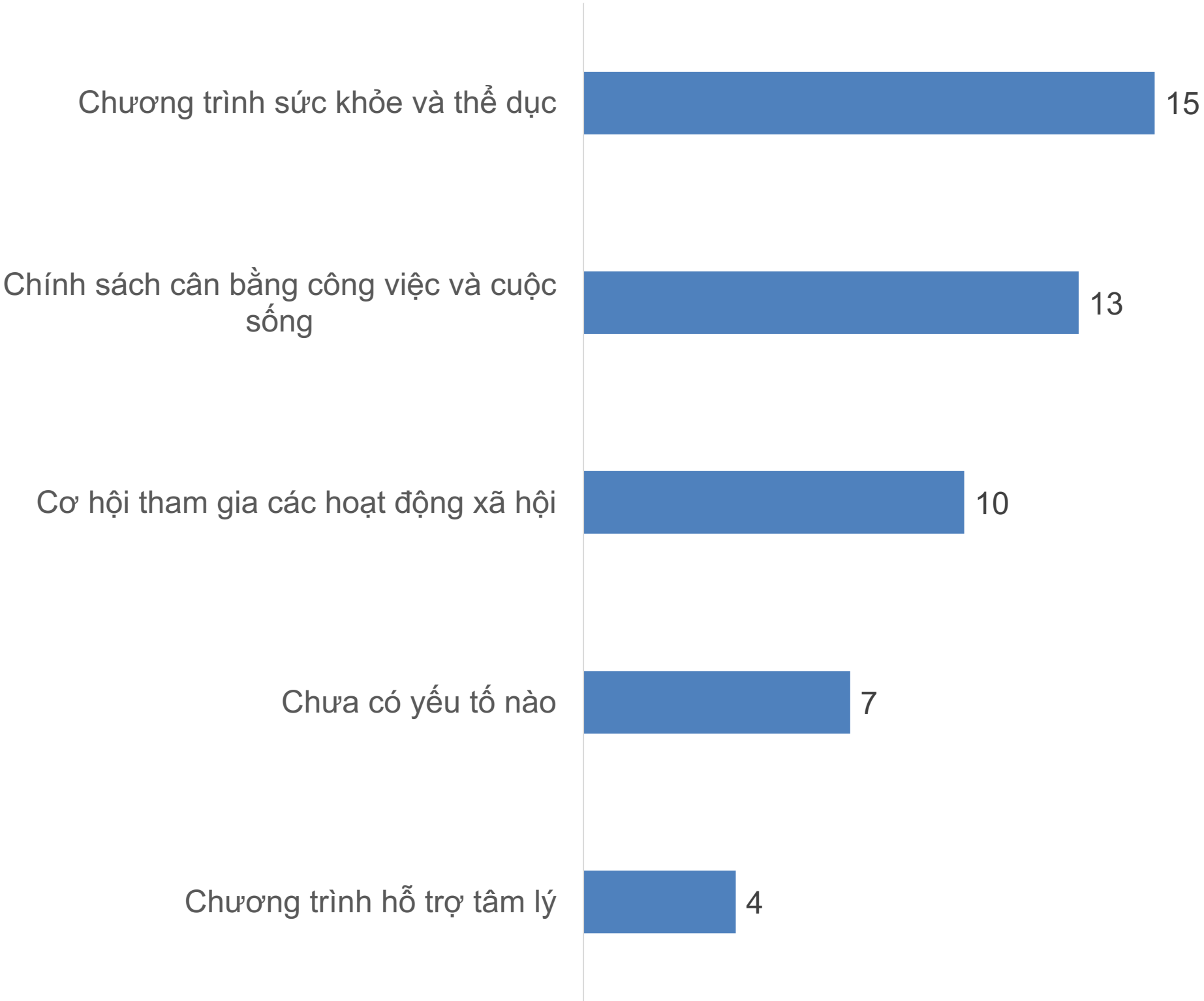


# Các lĩnh vực khác - Mức độ áp dụng (n=27) (4)

Yếu tố được DN/TC áp dụng chính thức như một phần của TR



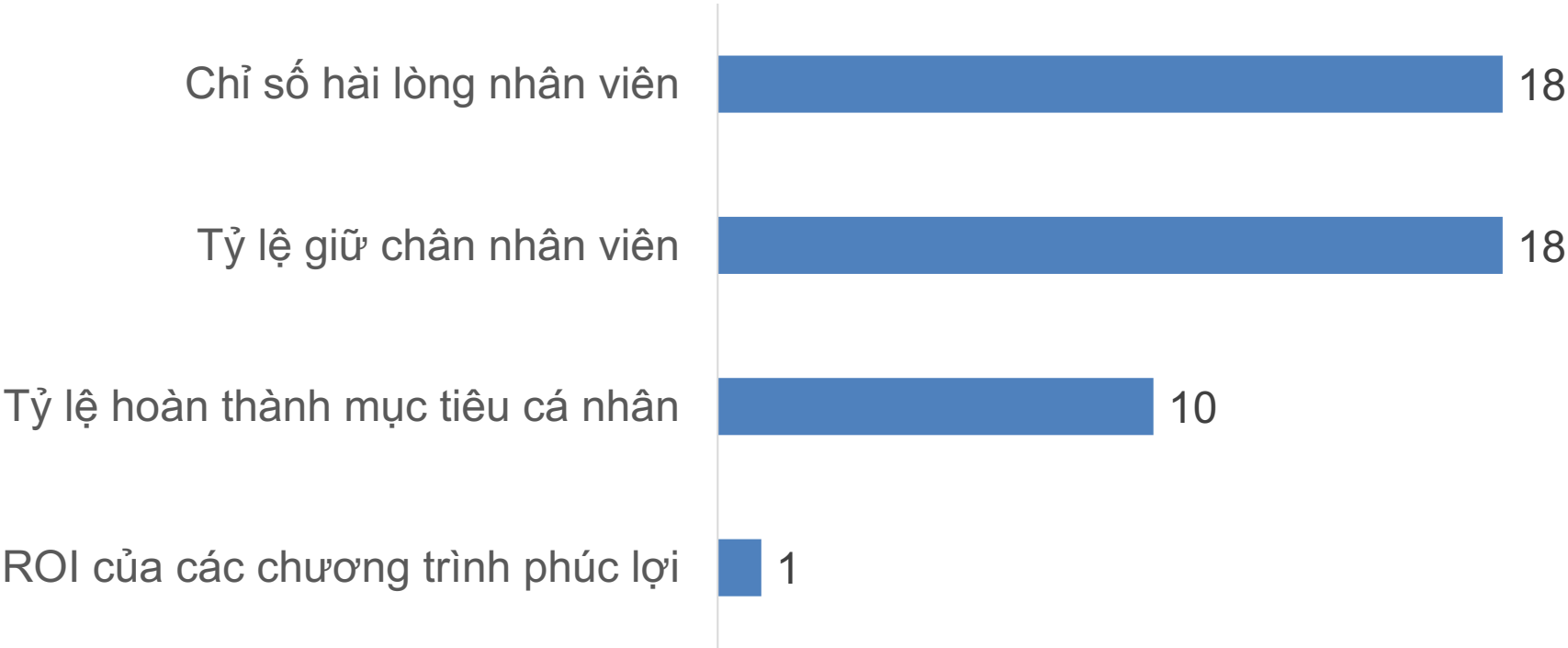
Yếu tố được đưa vào "Well-being" trong DN/TC



# Các lĩnh vực khác - Mức độ áp dụng (n=27) (5)



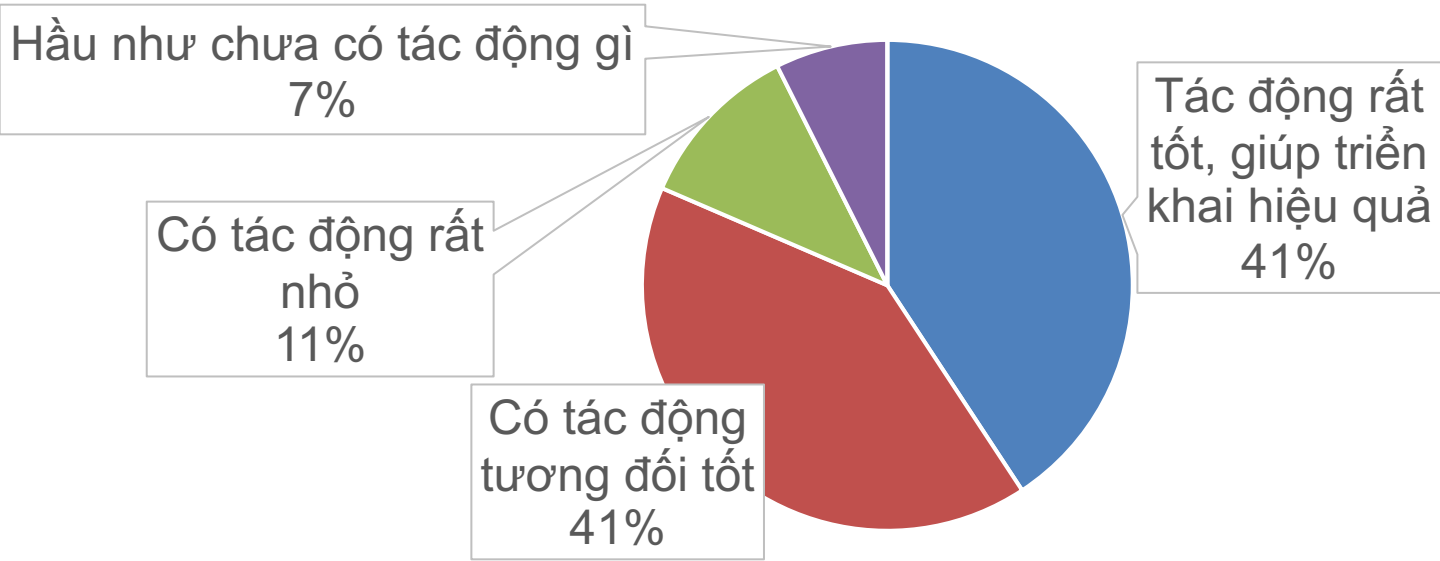
Chỉ số đánh giá hiệu quả của TR



Điểm cần cải thiện trong chính sách TR



Nhận định về tác động của TR tới hiệu quả triển khai chiến lược giữ và phát triển nhân lực thuộc nhóm năng lực cốt lõi tại DN/TC



# Các lĩnh vực khác - Mức độ áp dụng (n=27) (6)

Thách thức khi triển khai TR



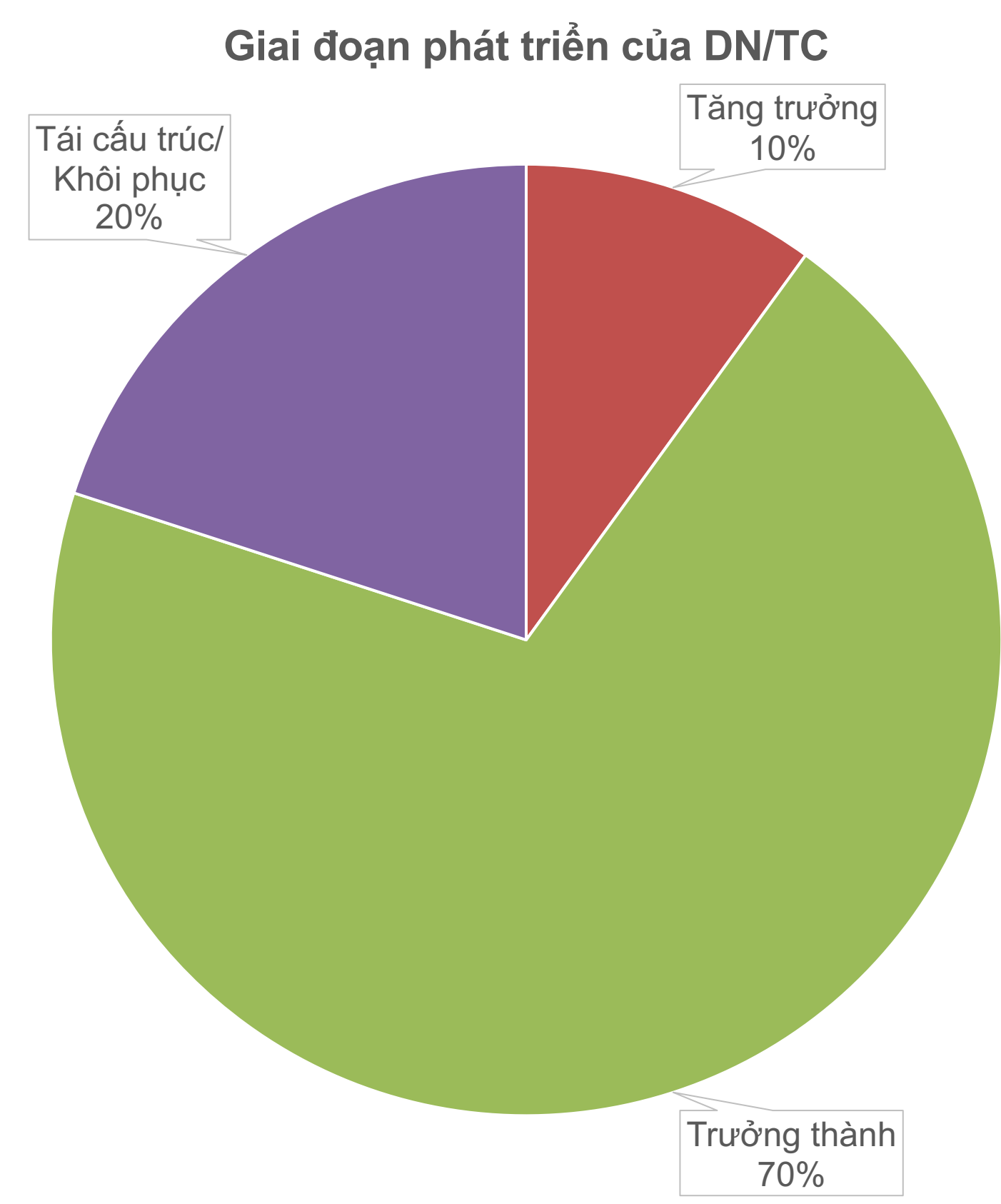
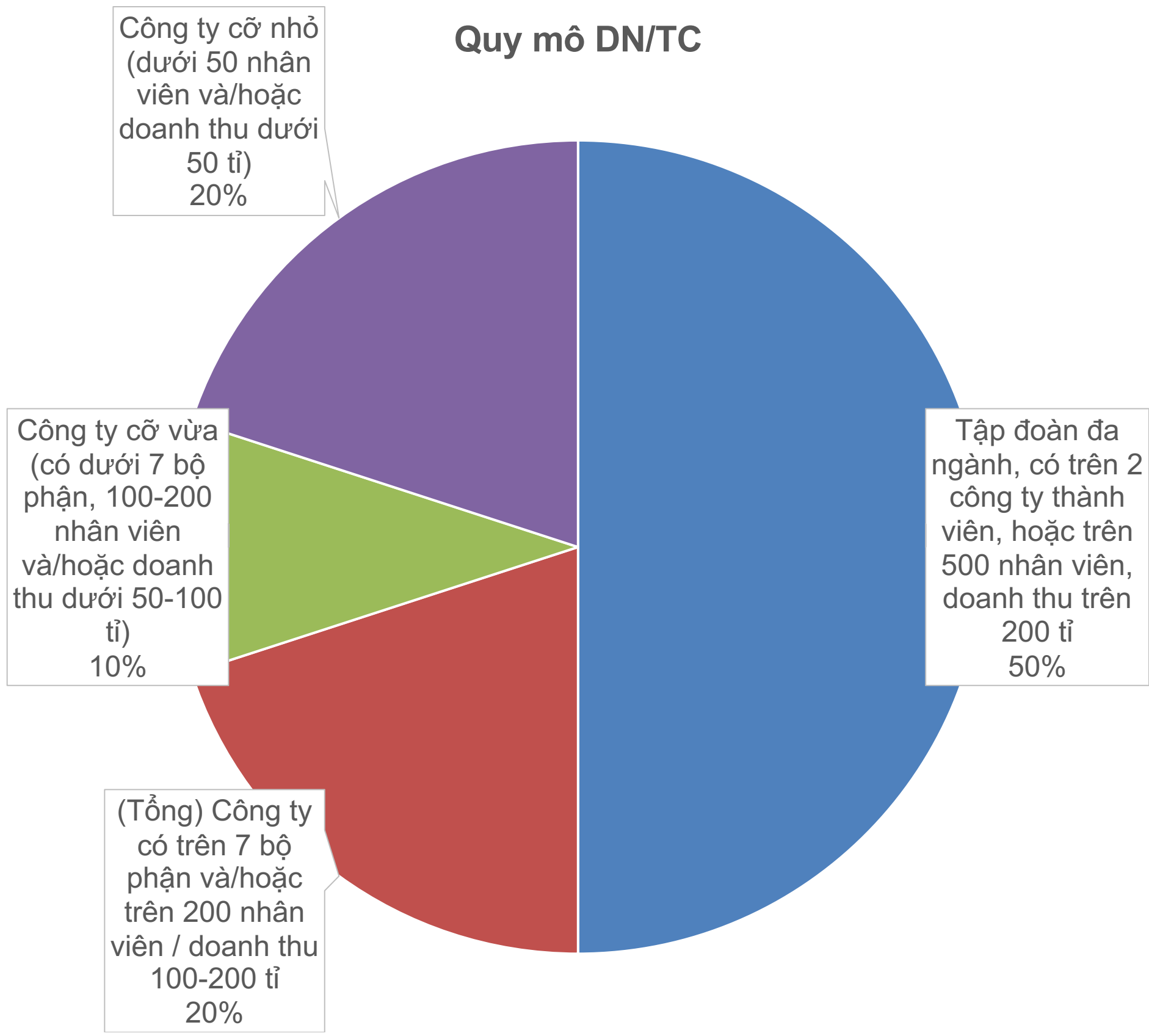
Lợi ích khi triển khai TR



Phân tích theo lĩnh vực hoạt động trên các DN đã triển khai mô hình TR có tham gia khảo sát

## **PHỤ LỤC 2**

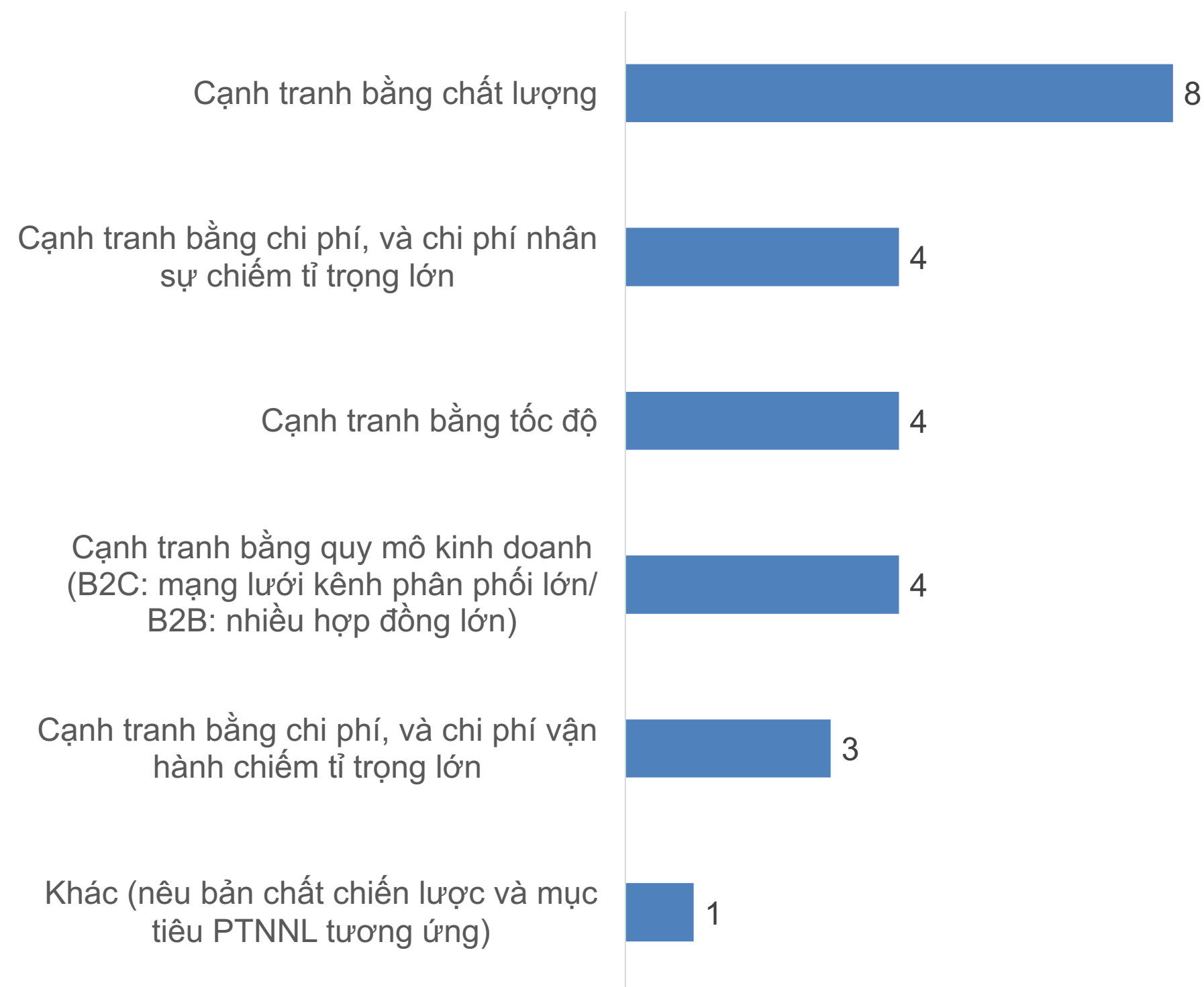
# Thương mại dịch vụ - Đặc điểm DN/TC đã triển khai (n=10) (1)



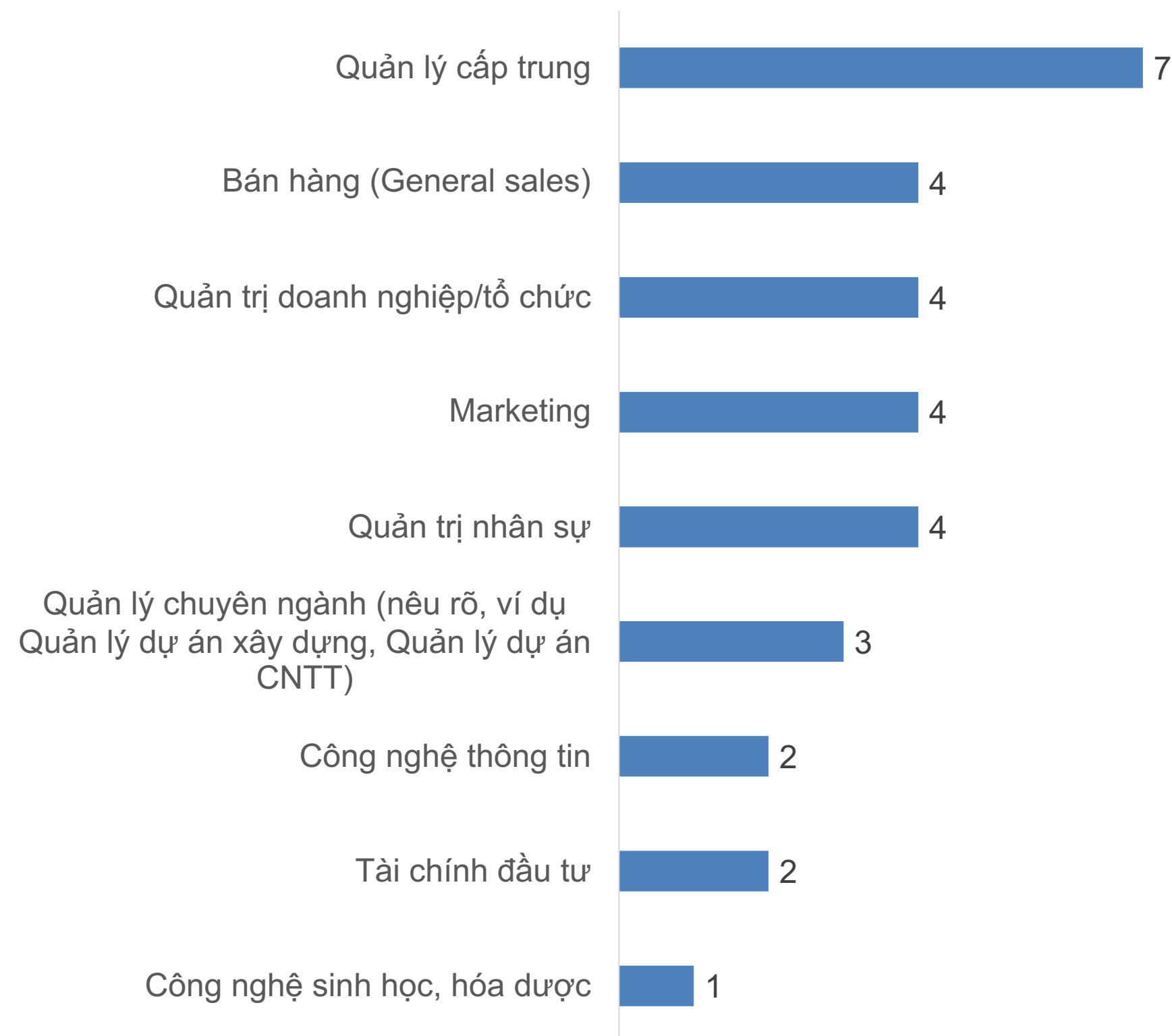


# Thương mại dịch vụ - Đặc điểm DN/TC đã triển khai (n=10) (2)

Chiến lược phát triển của DN/TC và tương quan mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

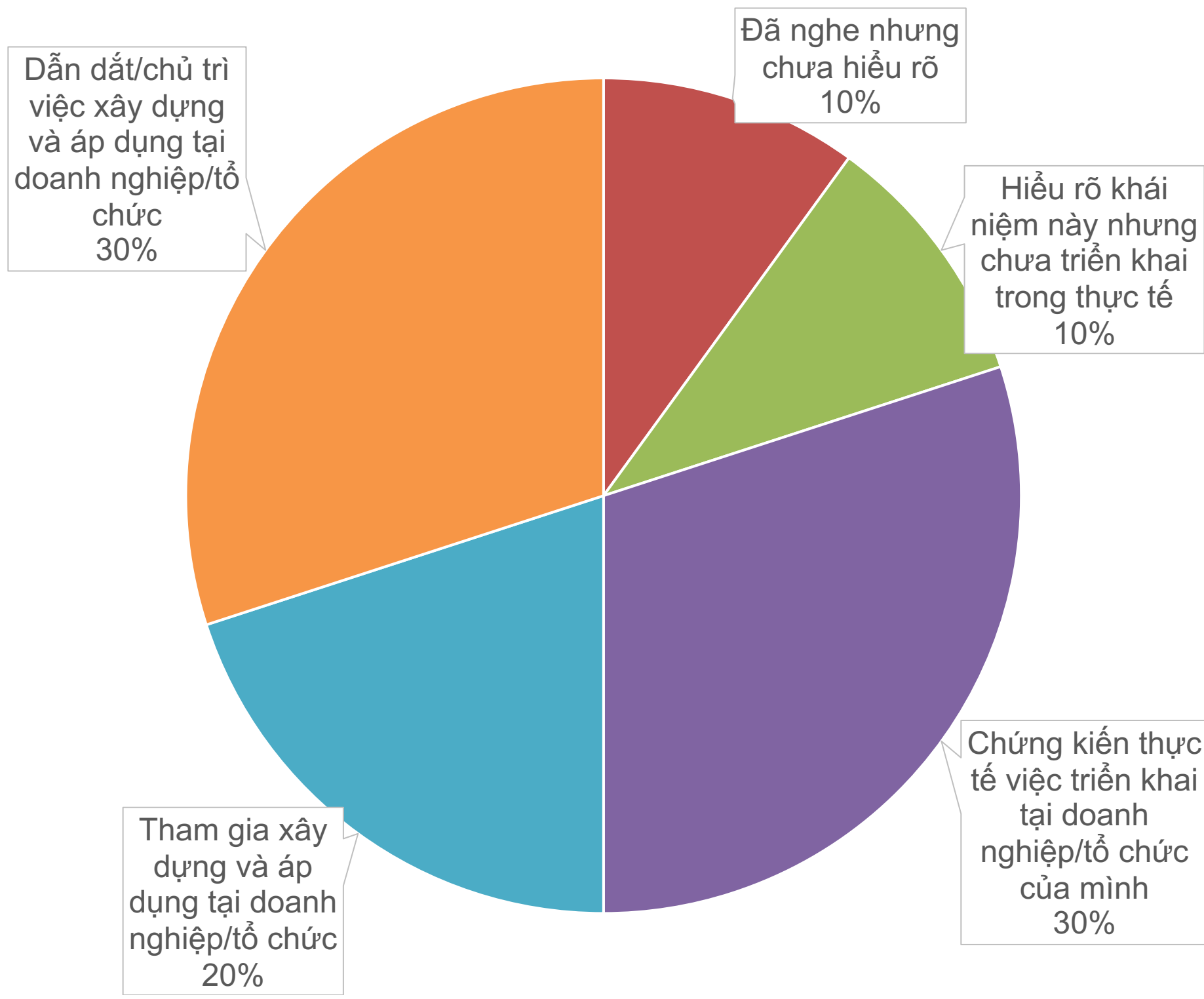


Loại nhân lực mà DN/TC đang phải cạnh tranh

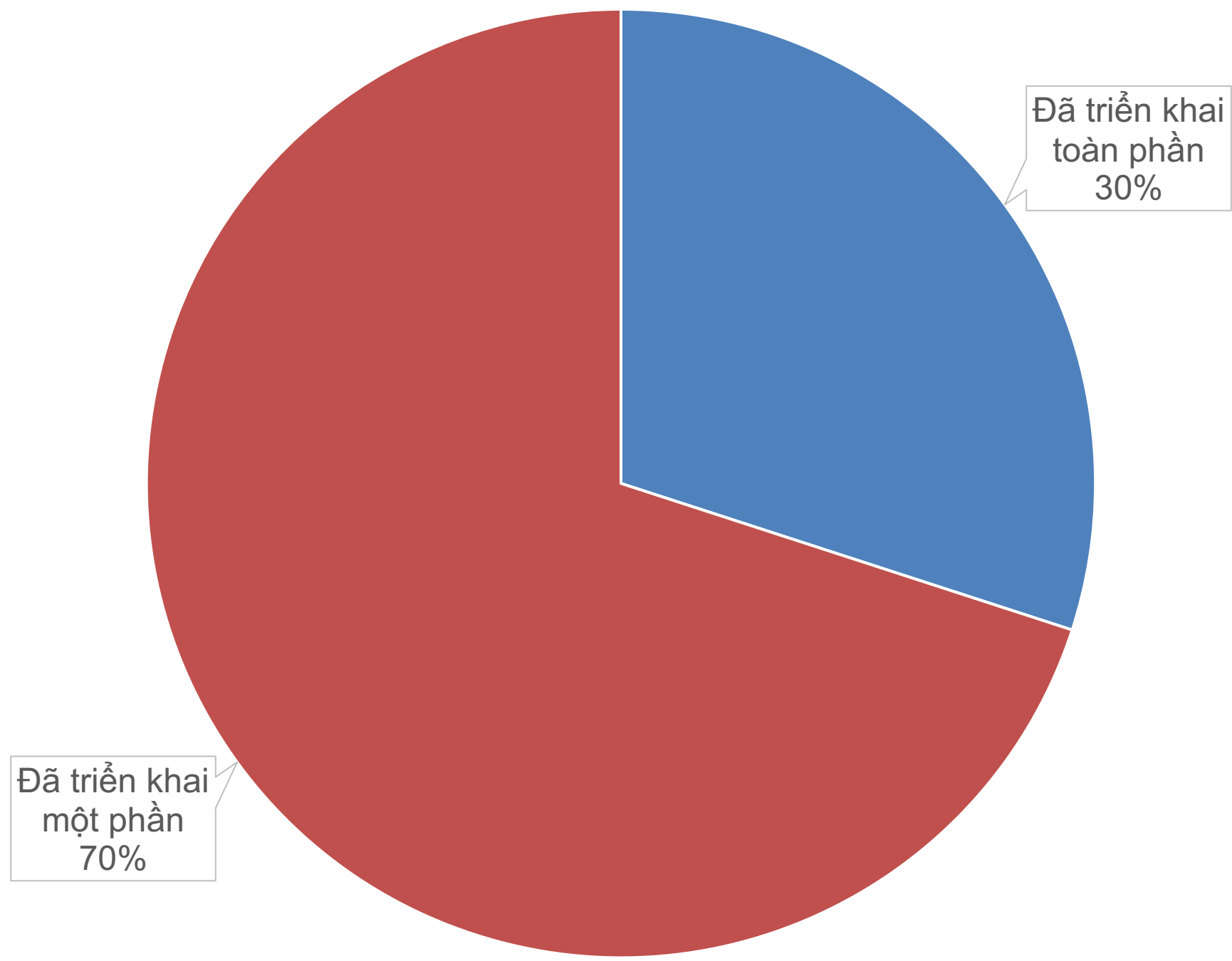


# Thương mại dịch vụ - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=10) (1)

Nhận thức về khái niệm Đãi ngộ tổng thể - Total Rewards - TR

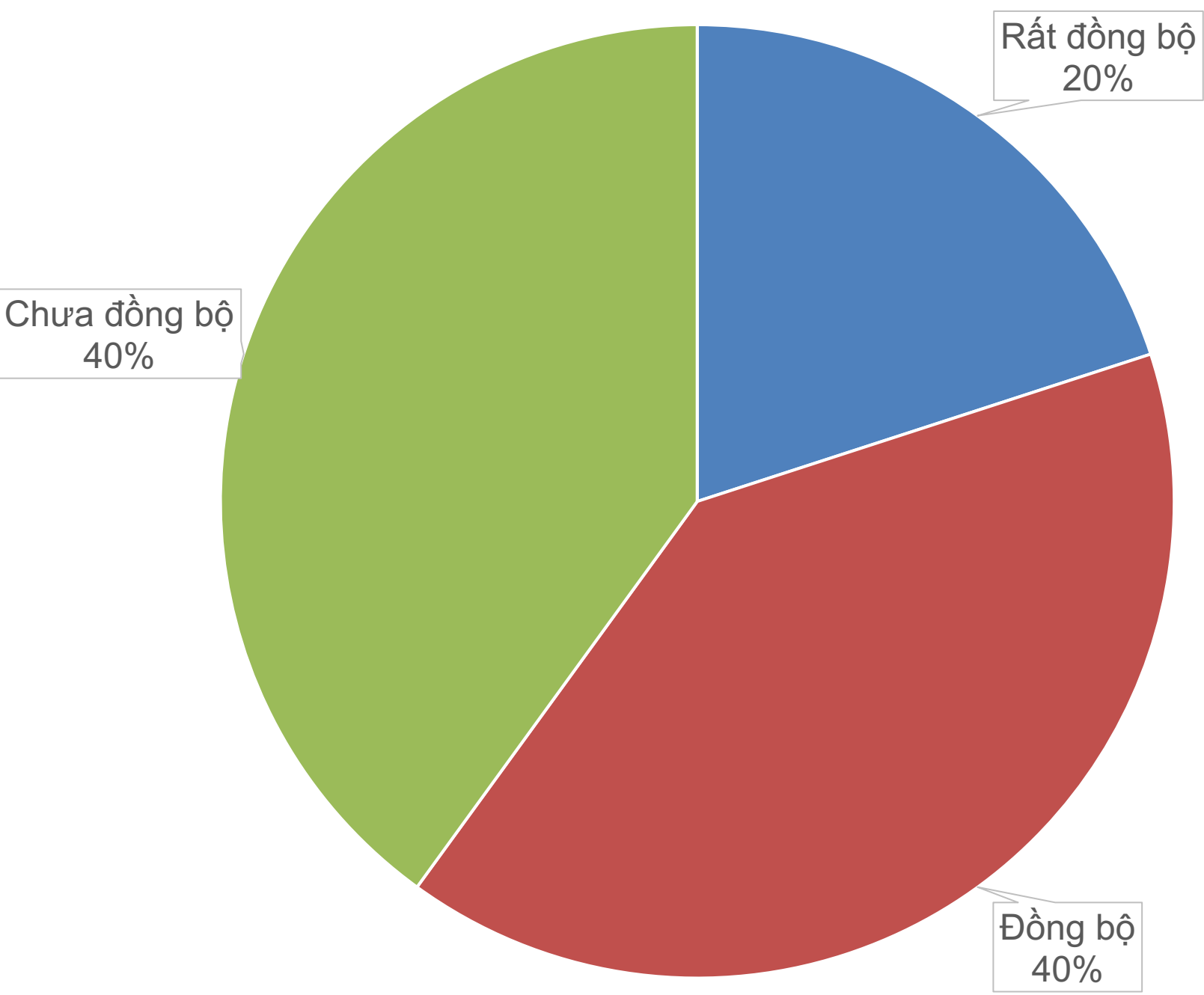


Hiện trạng triển khai mô hình TR

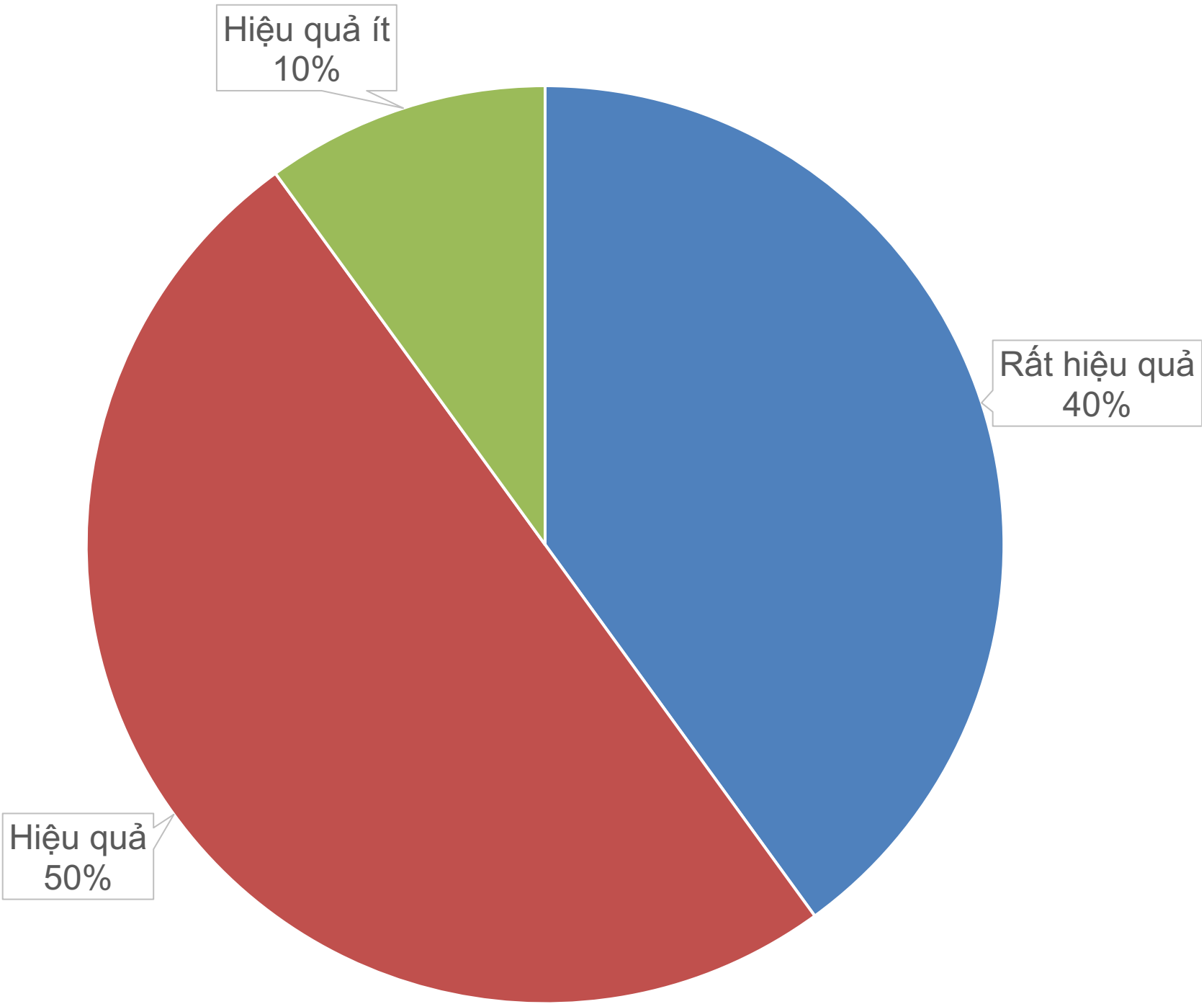


# Thương mại dịch vụ - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=10) (2)

Mức độ đồng bộ giữa chiến lược phát triển doanh nghiệp và chiến lược TR hiện tại

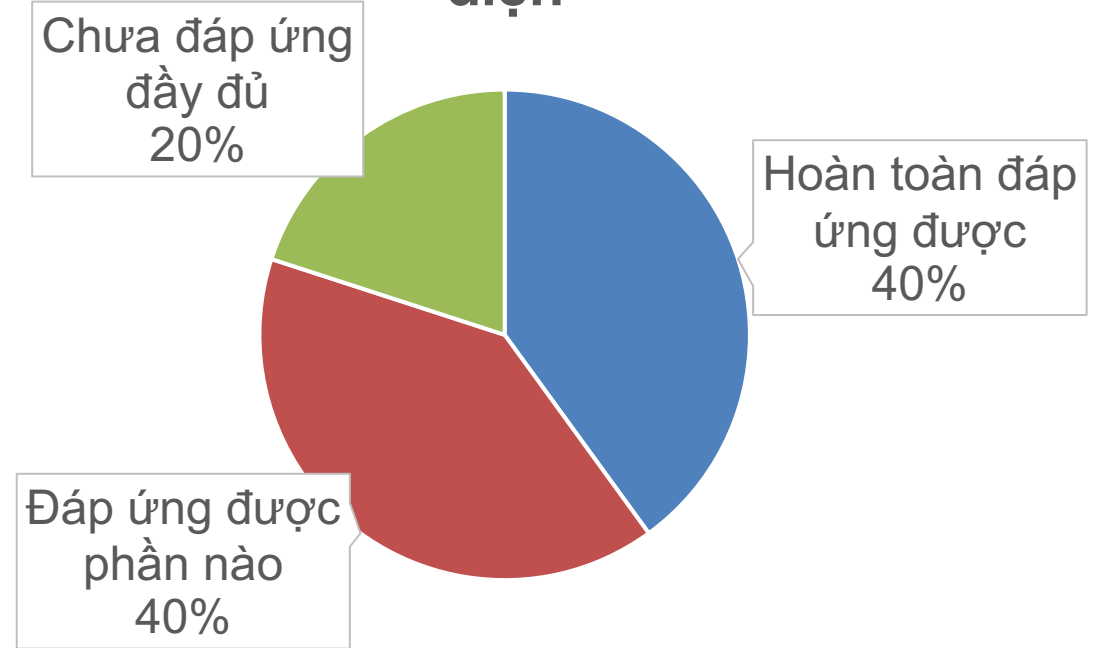


Đánh giá hiệu quả của TR trong việc nâng cao cạnh tranh doanh nghiệp

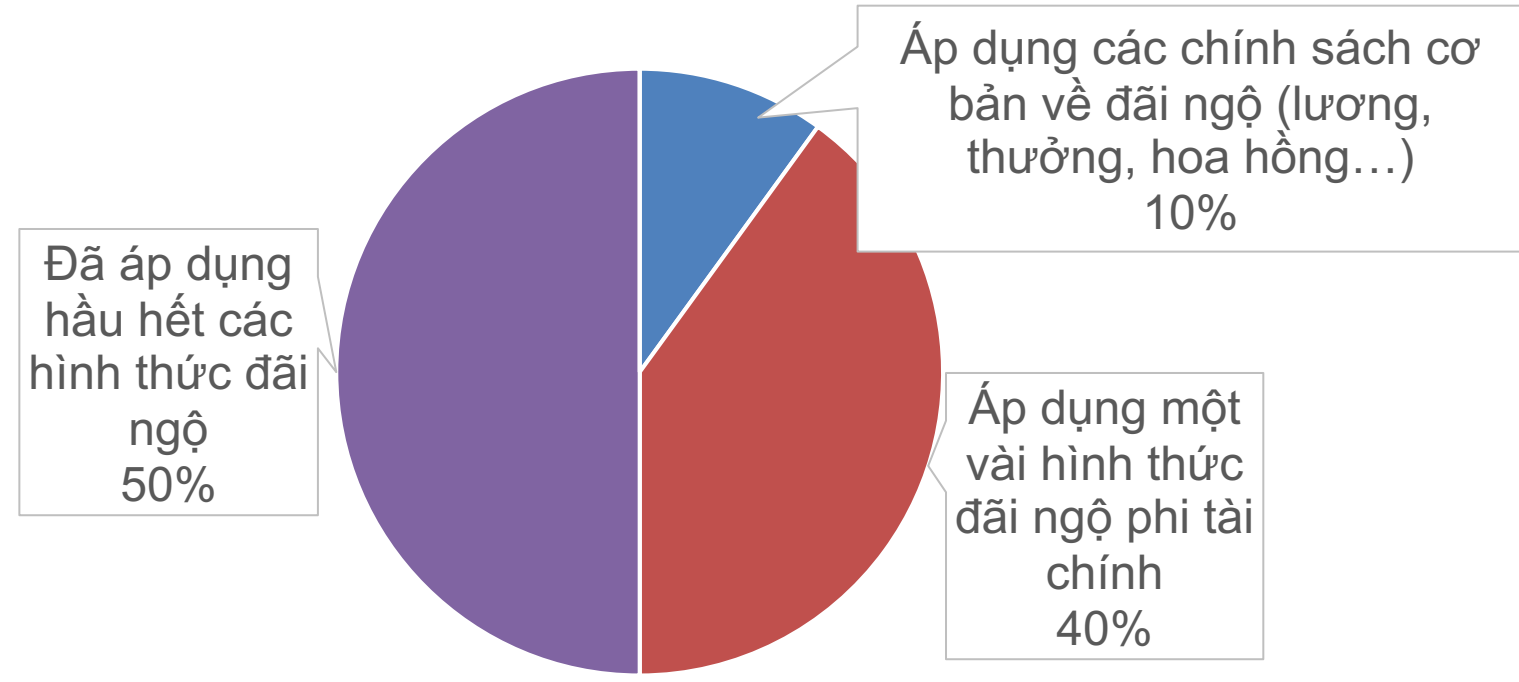


# Thương mại dịch vụ - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=10) (3)

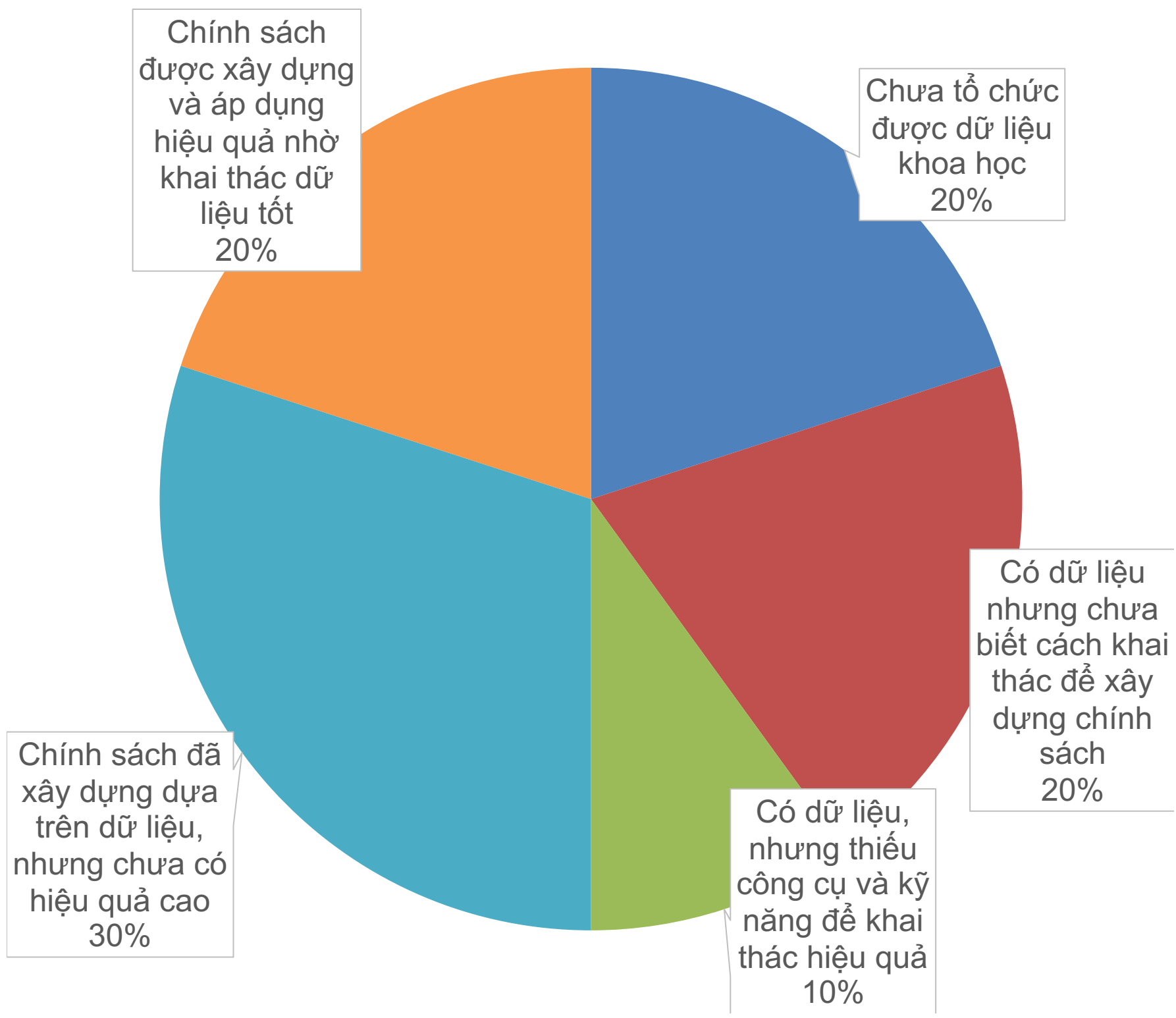
Khả năng tài chính của doanh nghiệp hiện tại trong việc đáp ứng các yêu cầu triển khai TR toàn diện



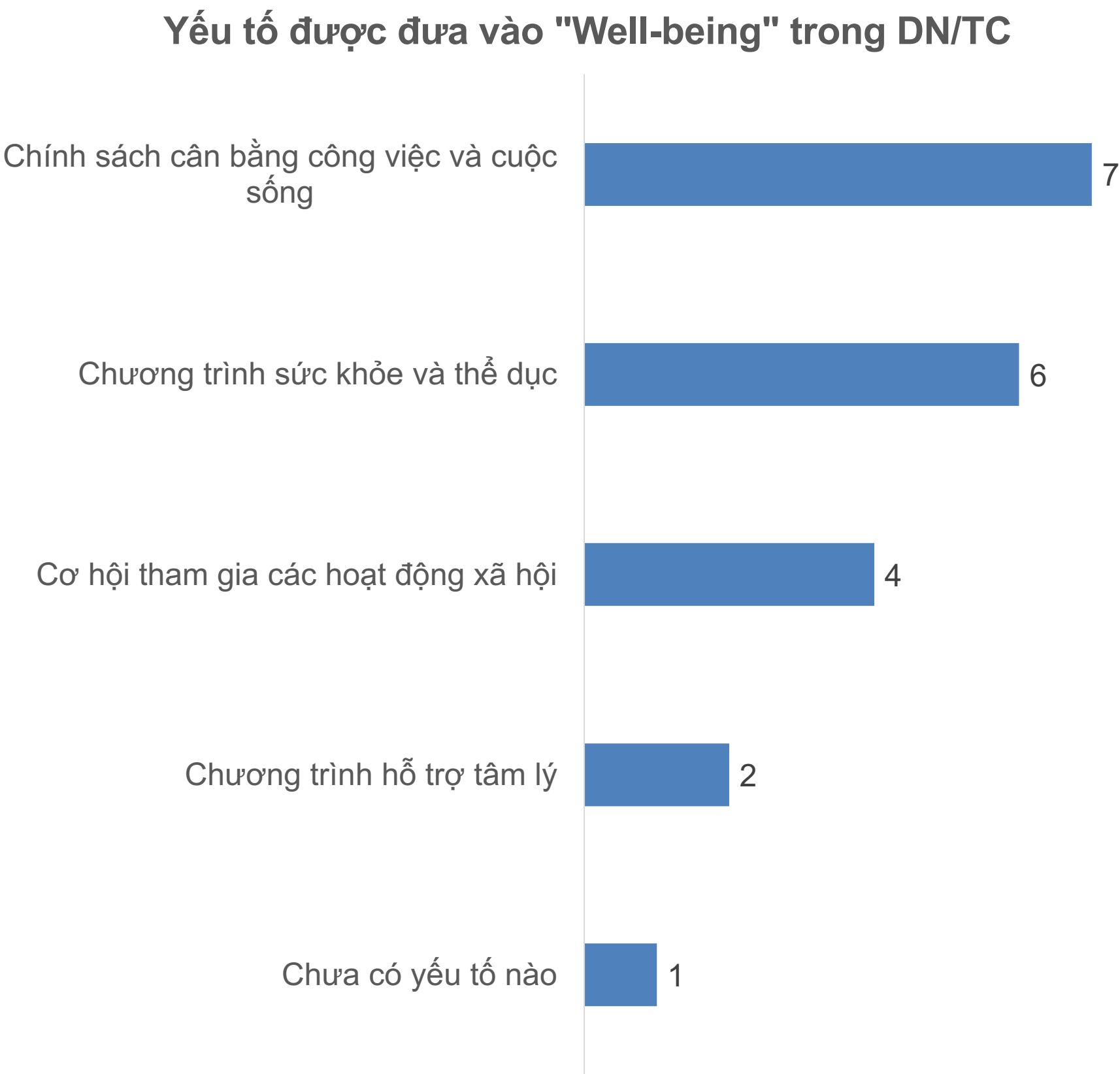
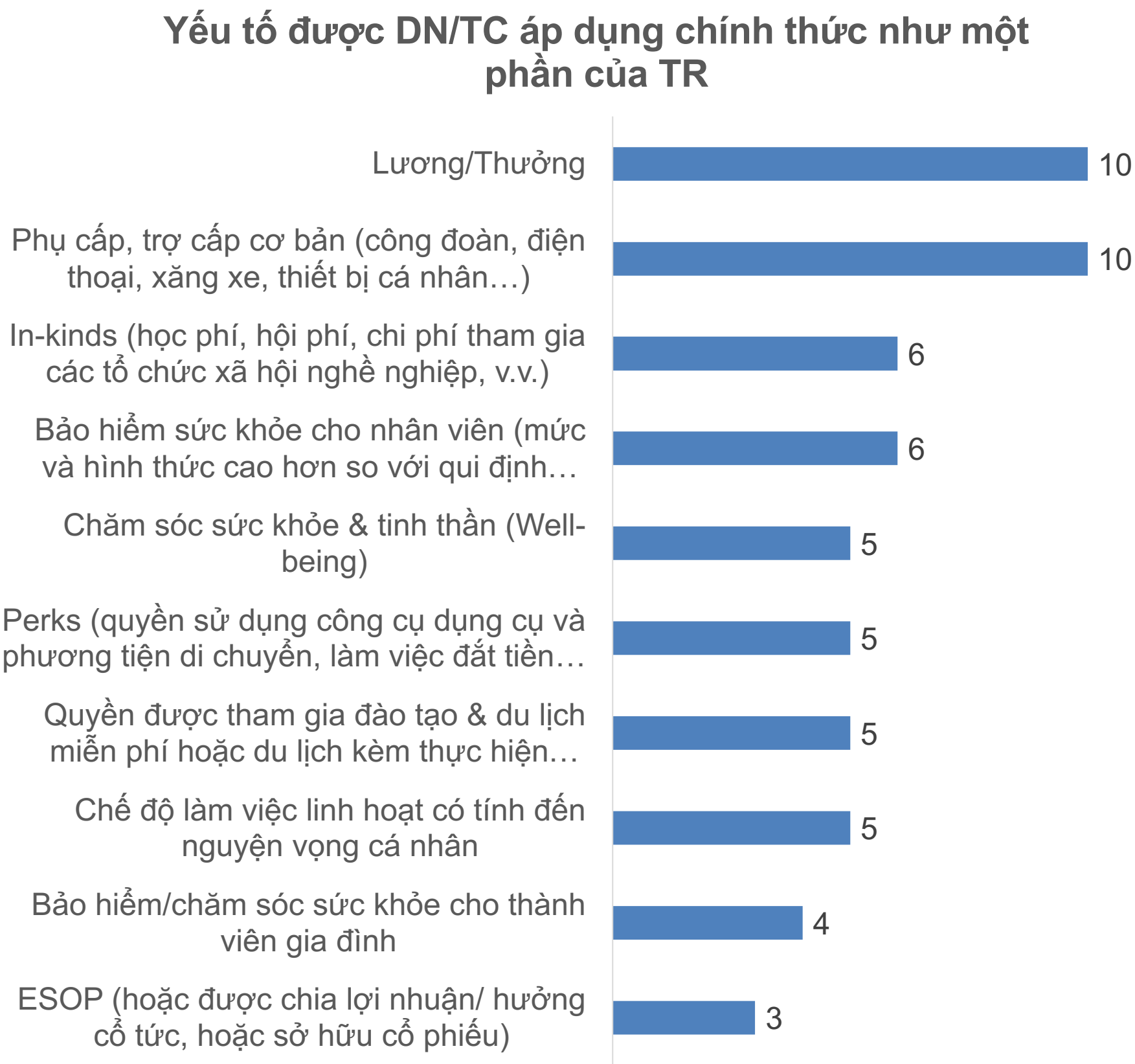
Trạng thái của DN/TC trong quá trình áp dụng TR



Đánh giá hệ thống công nghệ và dữ liệu nhân sự (HRIS) của doanh nghiệp hiện tại để hỗ trợ TR



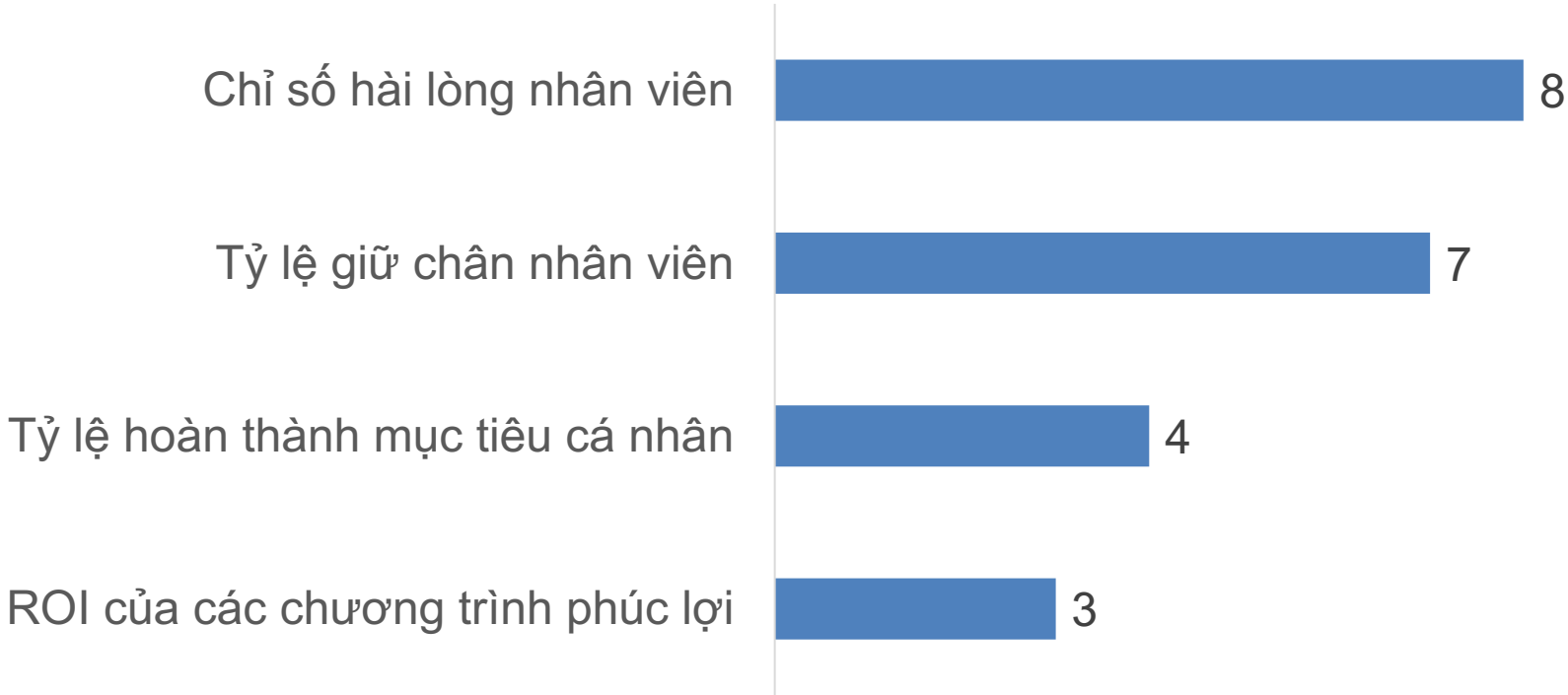
# Thương mại dịch vụ - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=10) (4)



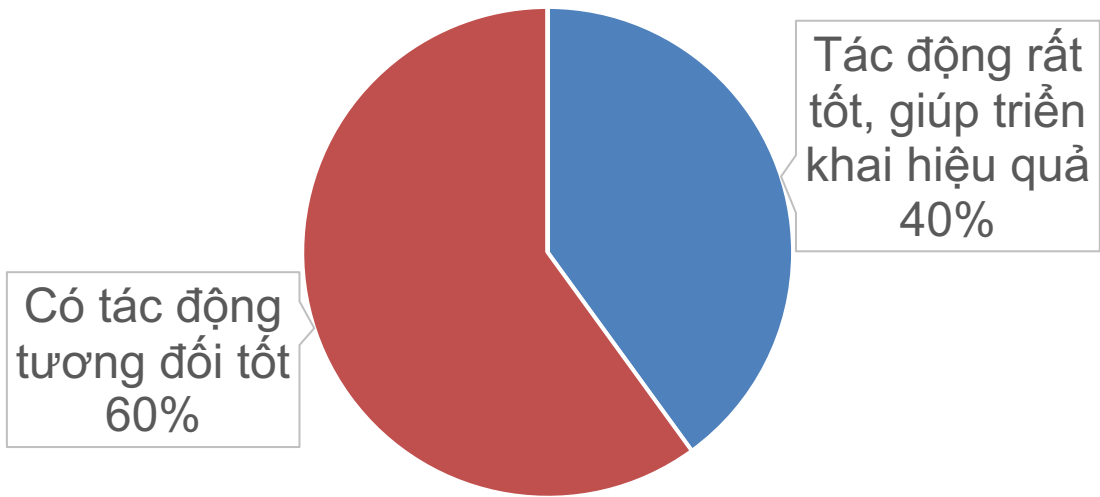
# Thương mại dịch vụ - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=10) (5)



Chỉ số đánh giá hiệu quả của TR



Nhận định về tác động của TR tới hiệu quả triển khai chiến lược giữ và phát triển nhân lực thuộc nhóm năng lực cốt lõi tại DN/TC



Điểm cần cải thiện trong chính sách TR





# Thương mại dịch vụ - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=10) (6)

Thách thức khi triển khai TR

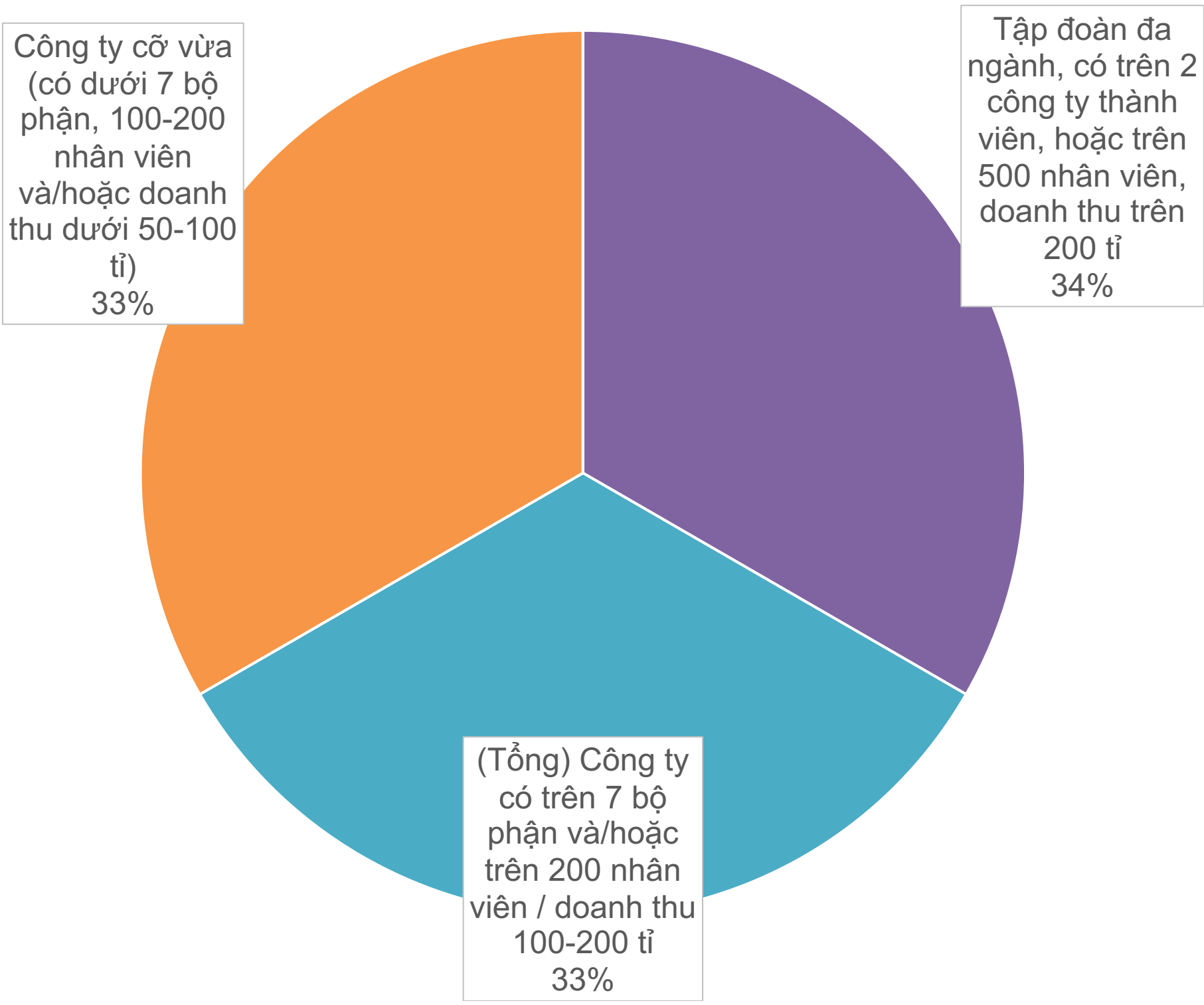


Lợi ích khi triển khai TR

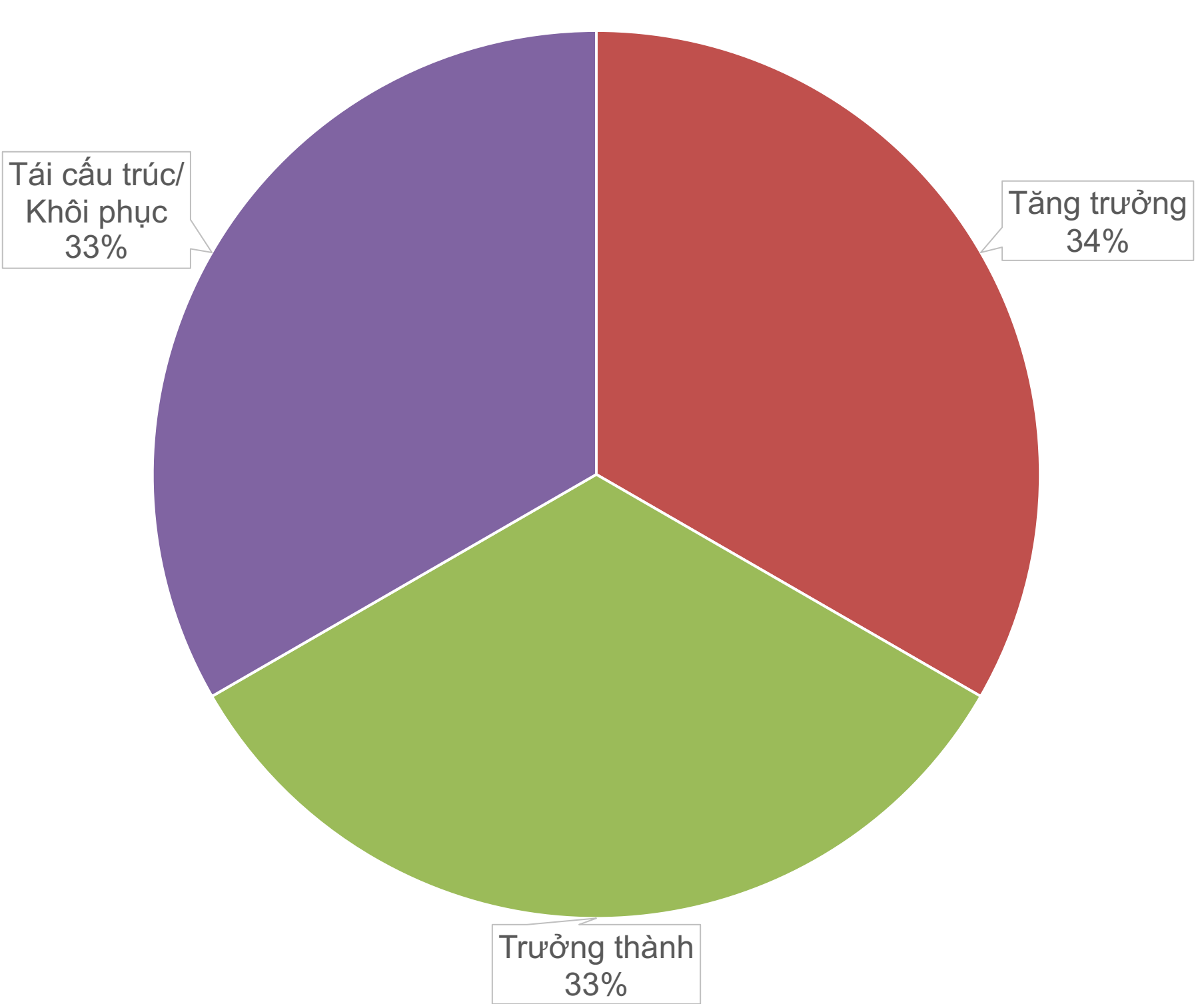


# Phân phối - Đặc điểm DN/TC đã triển khai (n=2) (1)

Quy mô DN/TC

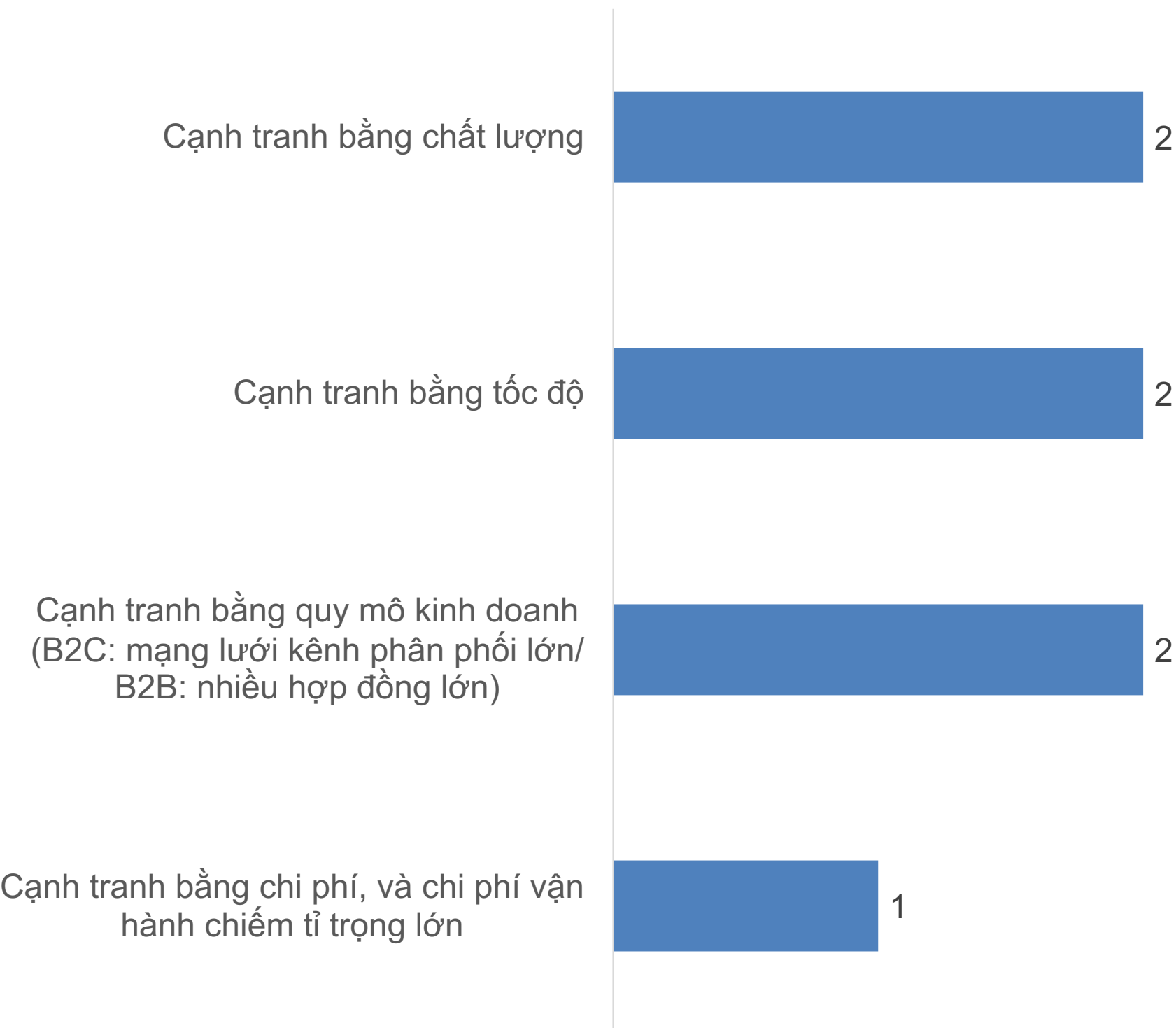


Giai đoạn phát triển của DN/TC

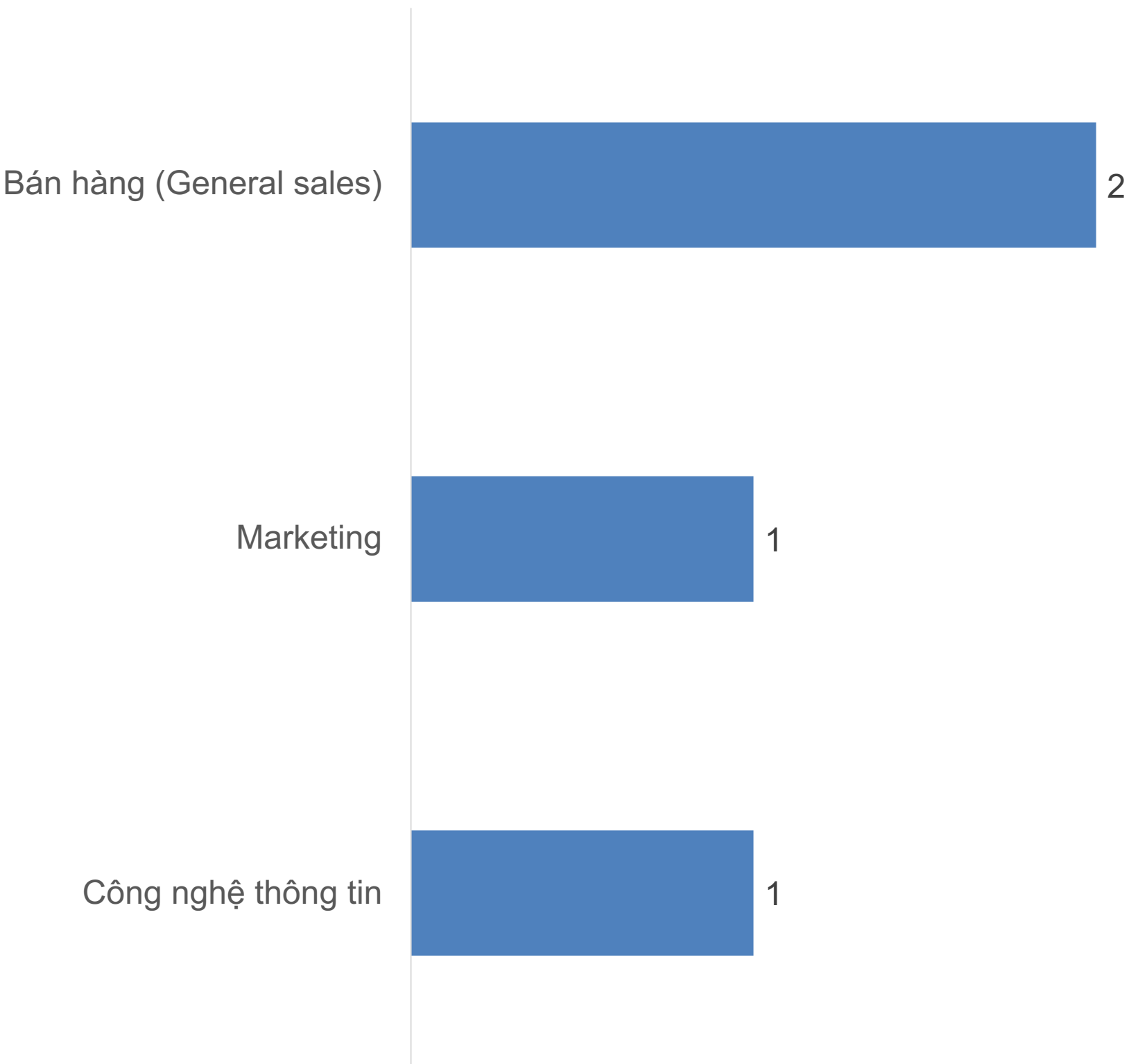


# Phân phối - Đặc điểm DN/TC đã triển khai (n=2) (2)

Chiến lược phát triển của DN/TC và tương quan mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

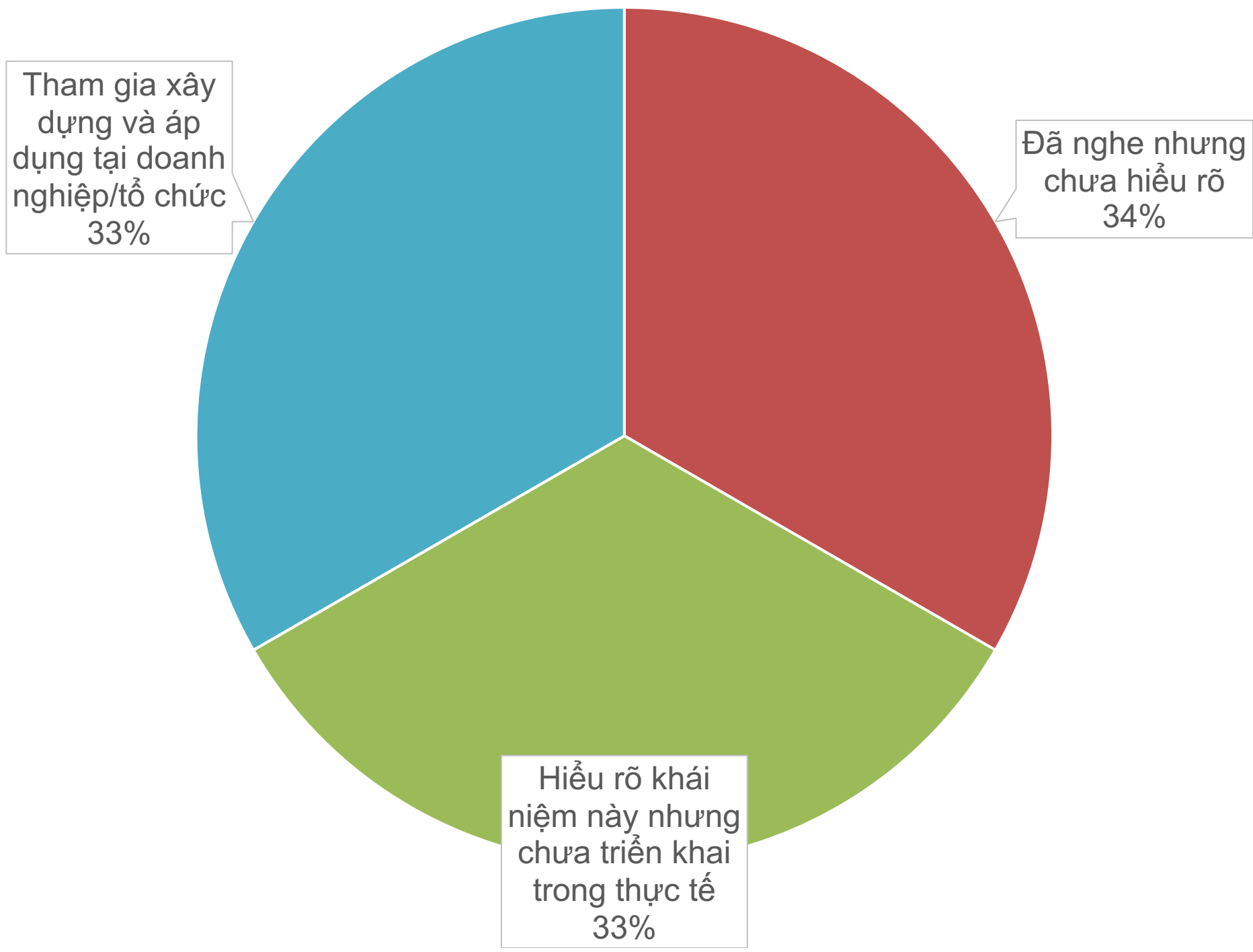


Loại nhân lực mà DN/TC đang phải cạnh tranh

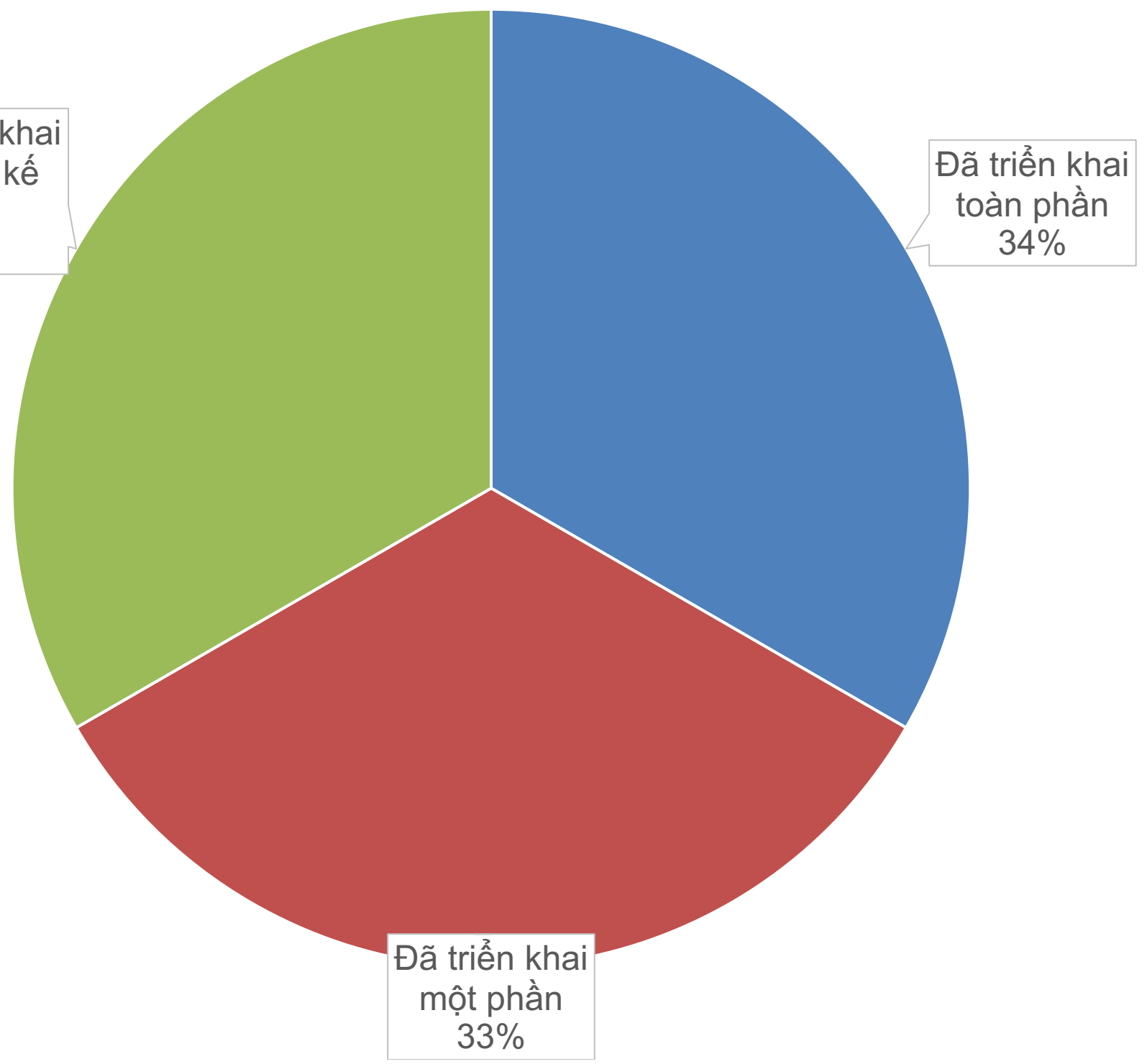


# Phân phối - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=2) (1)

Nhận thức về khái niệm Đãi ngộ tổng thể - Total Rewards - TR

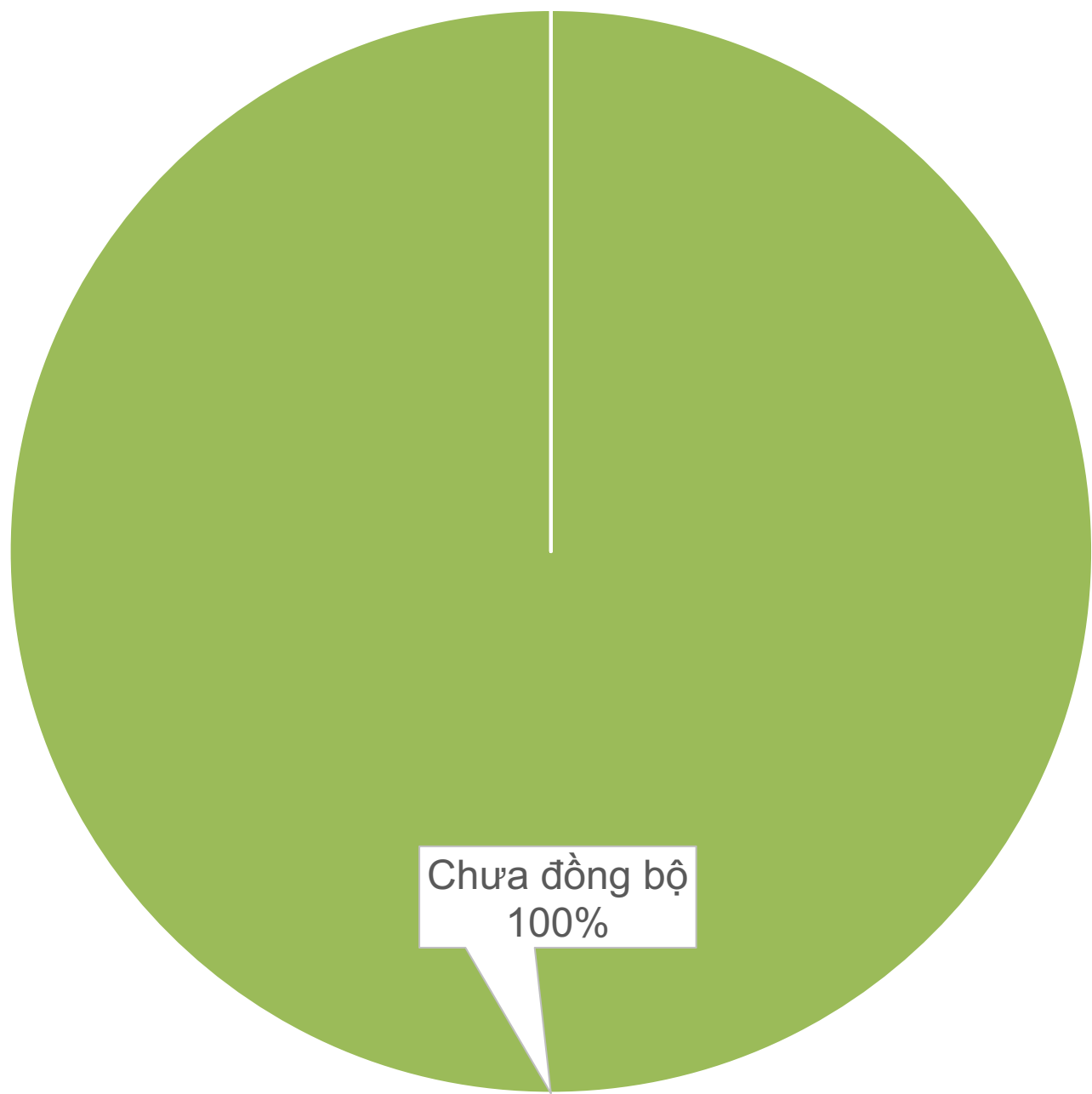


Hiện trạng triển khai mô hình TR

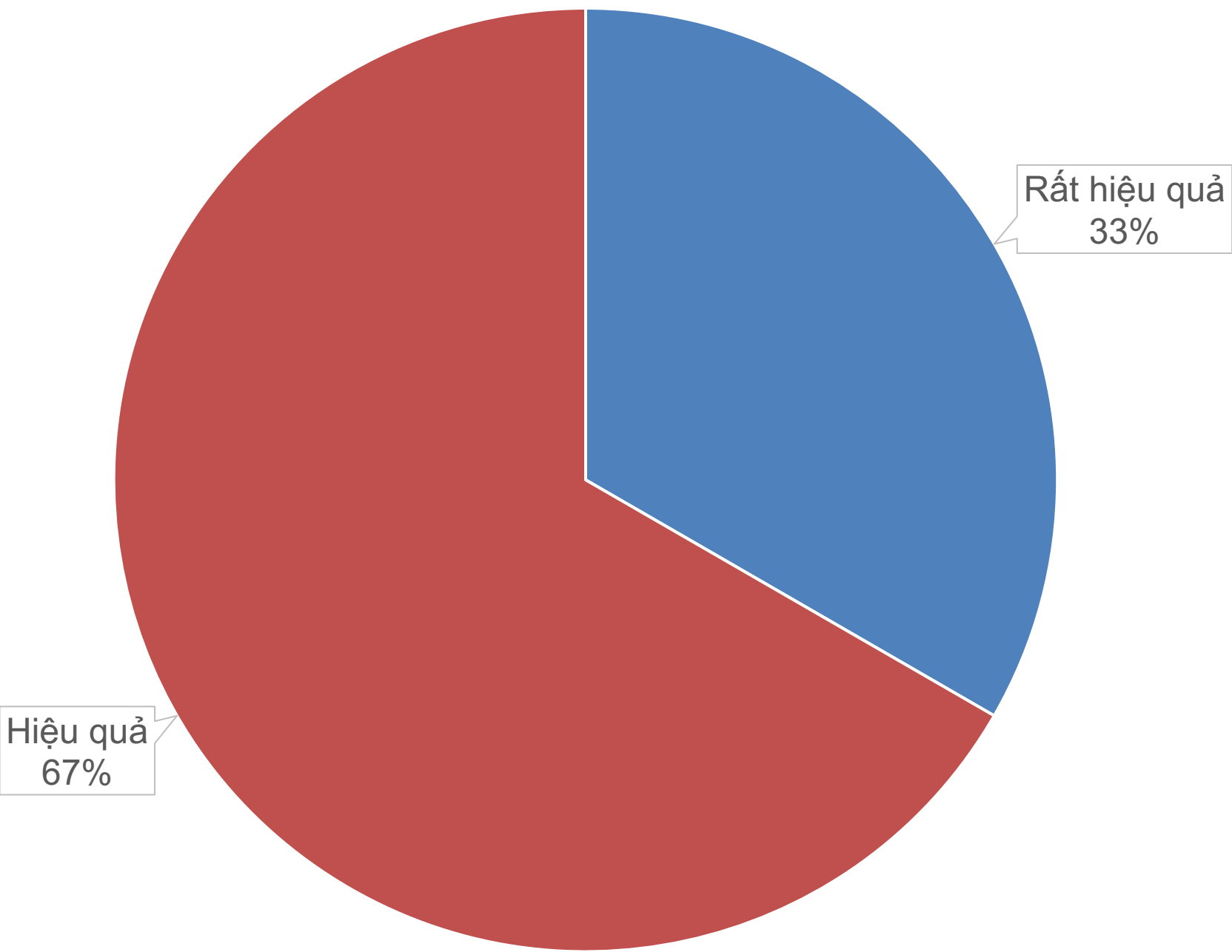


# Phân phối - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=2) (2)

Mức độ đồng bộ giữa chiến lược phát triển doanh nghiệp và chiến lược TR hiện tại

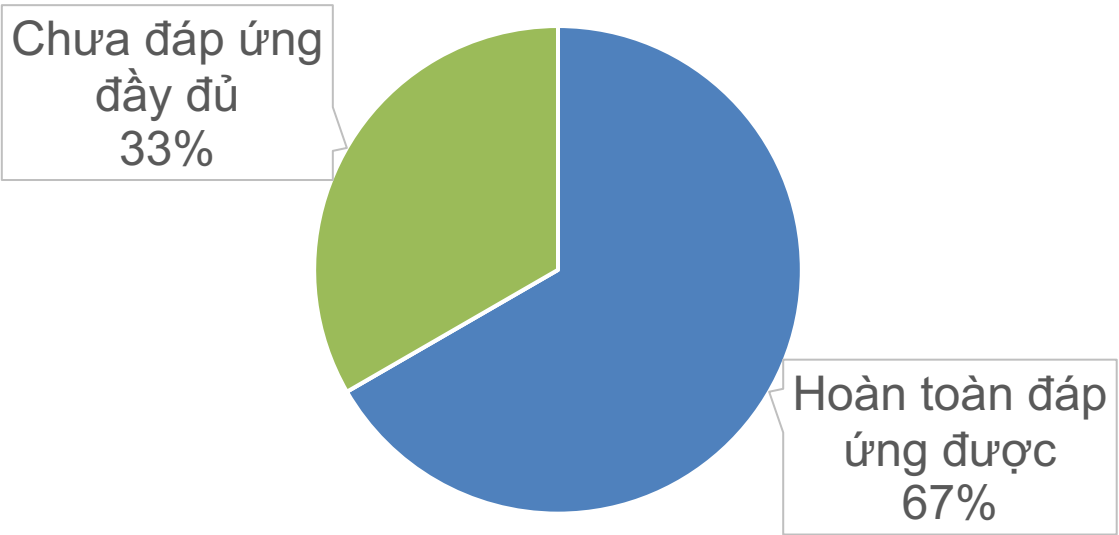


Đánh giá hiệu quả của TR trong việc nâng cao cạnh tranh doanh nghiệp

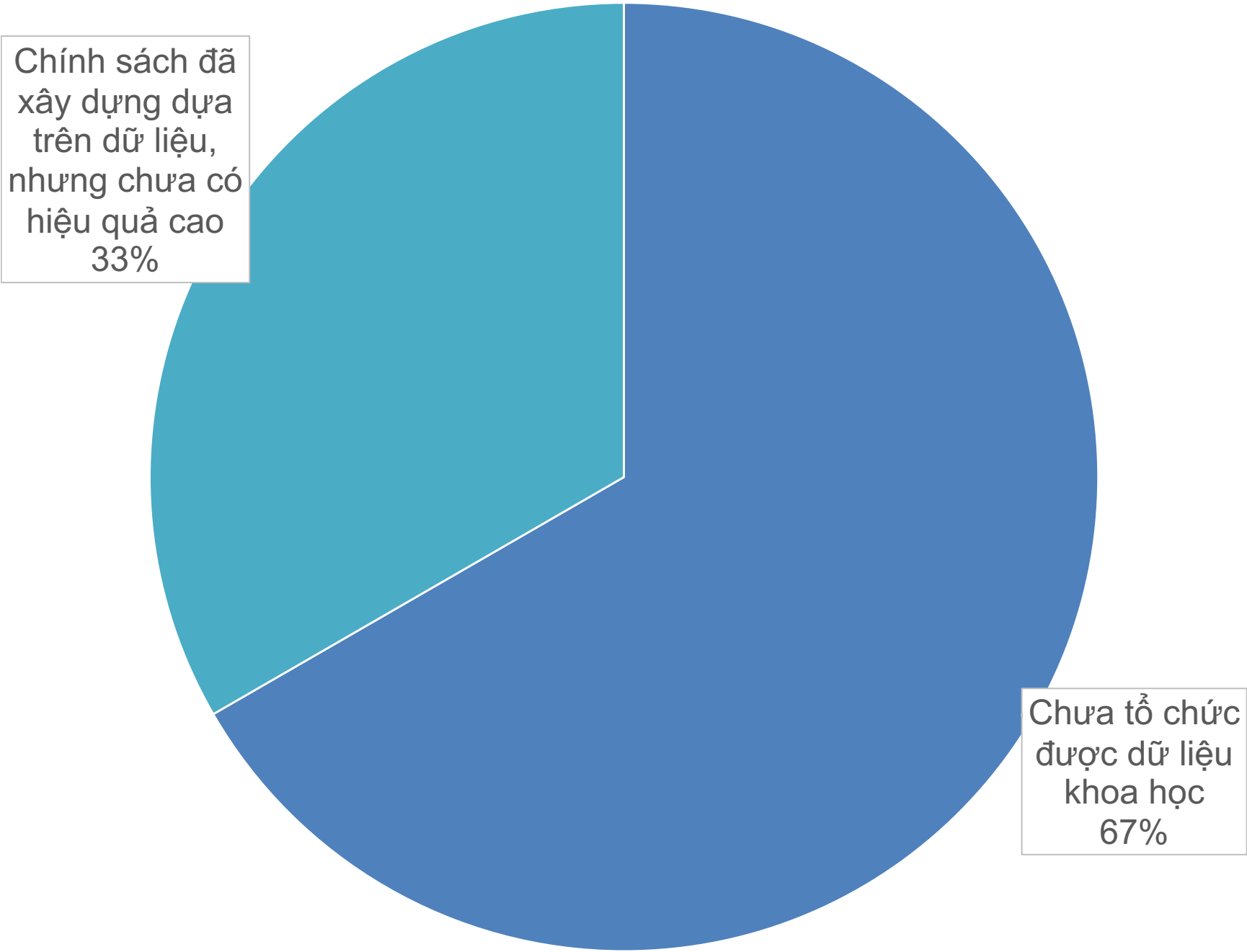


# Phân phối - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=2) (3)

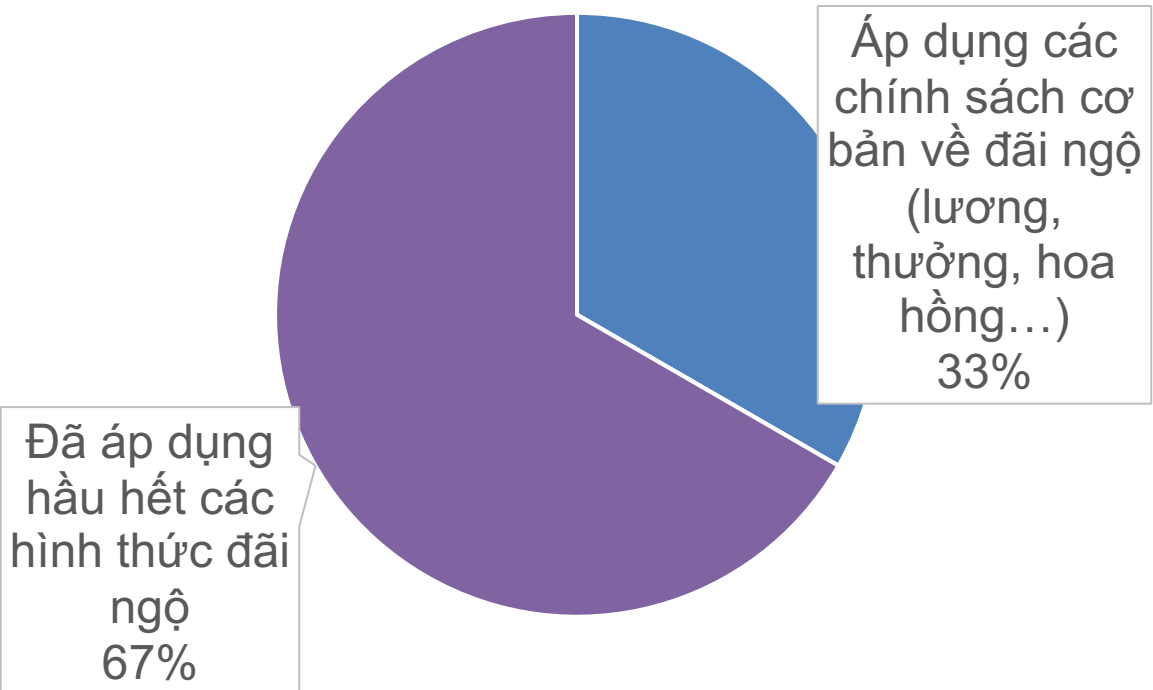
Khả năng tài chính của doanh nghiệp hiện tại trong việc đáp ứng các yêu cầu triển khai TR toàn diện



Đánh giá hệ thống công nghệ và dữ liệu nhân sự (HRIS) của doanh nghiệp hiện tại để hỗ trợ TR



Trạng thái của DN/TC trong quá trình áp dụng TR



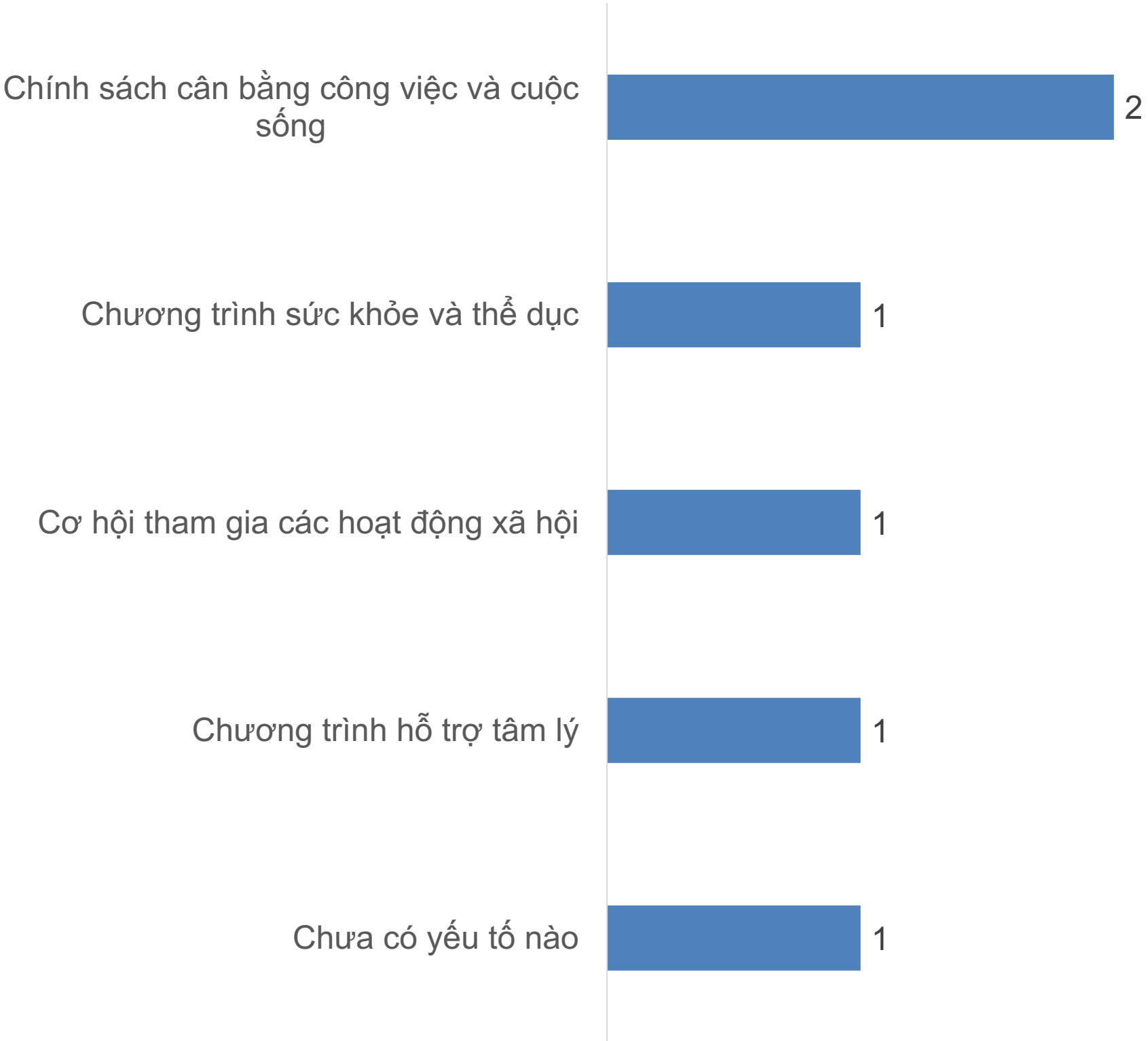


# Phân phối - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=2) (4)

Yếu tố được DN/TC áp dụng chính thức như một phần của TR

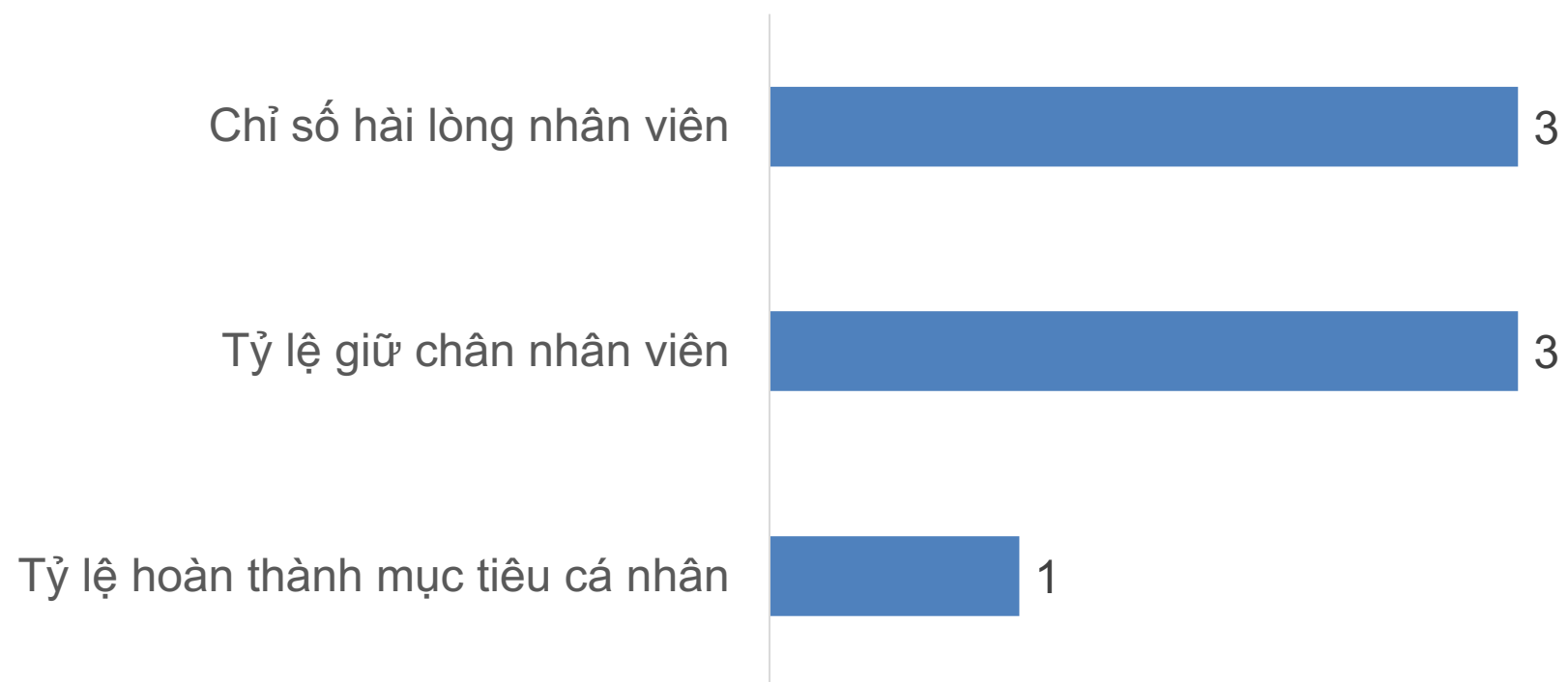


Yếu tố được đưa vào "Well-being" trong DN/TC

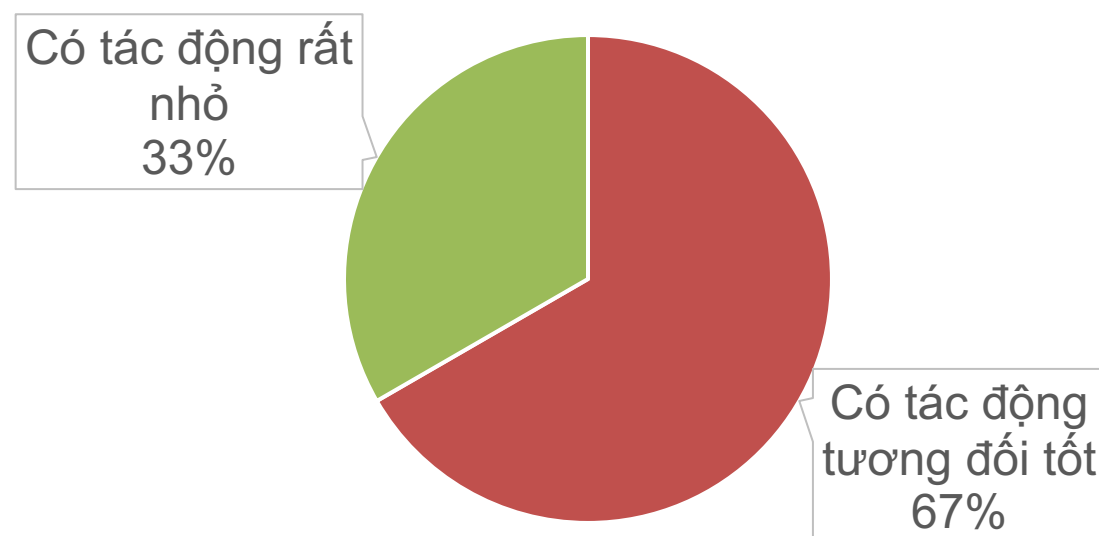


# Phân phối - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=2) (5)

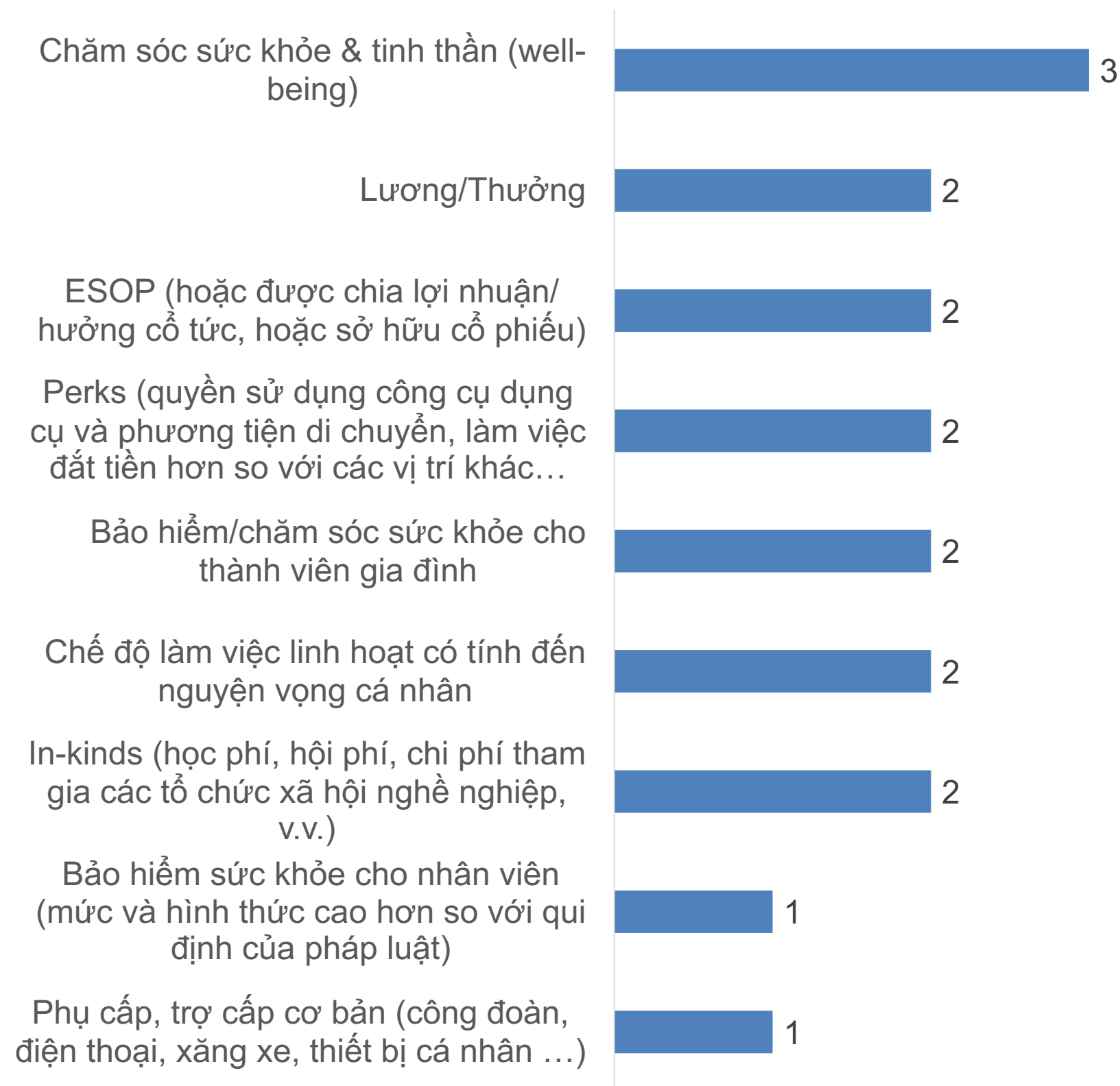
Chỉ số đánh giá hiệu quả của TR



Nhận định về tác động của TR tới hiệu quả triển khai chiến lược giữ và phát triển nhân lực thuộc nhóm năng lực cốt lõi tại DN/TC

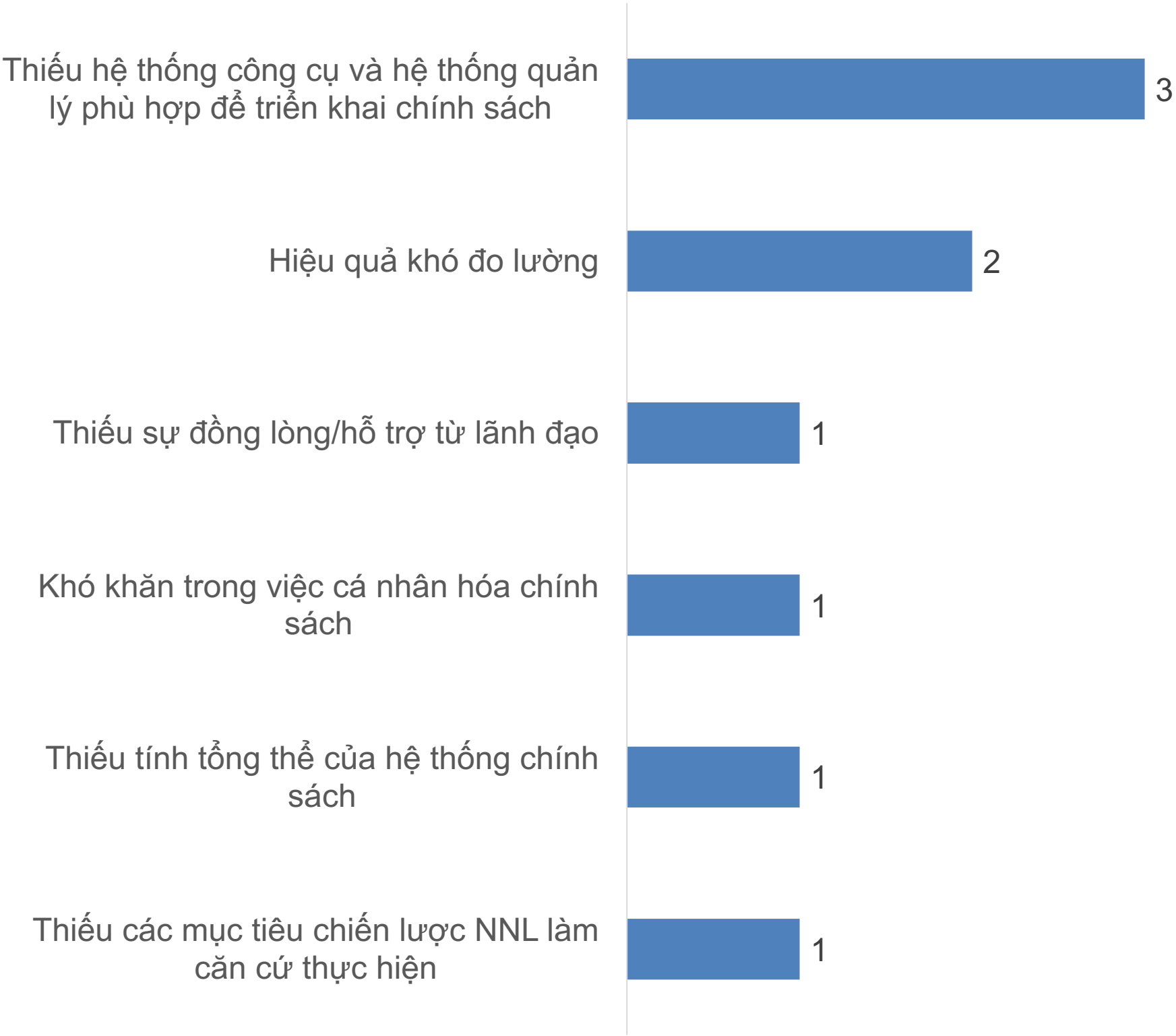


Điểm cần cải thiện trong chính sách TR

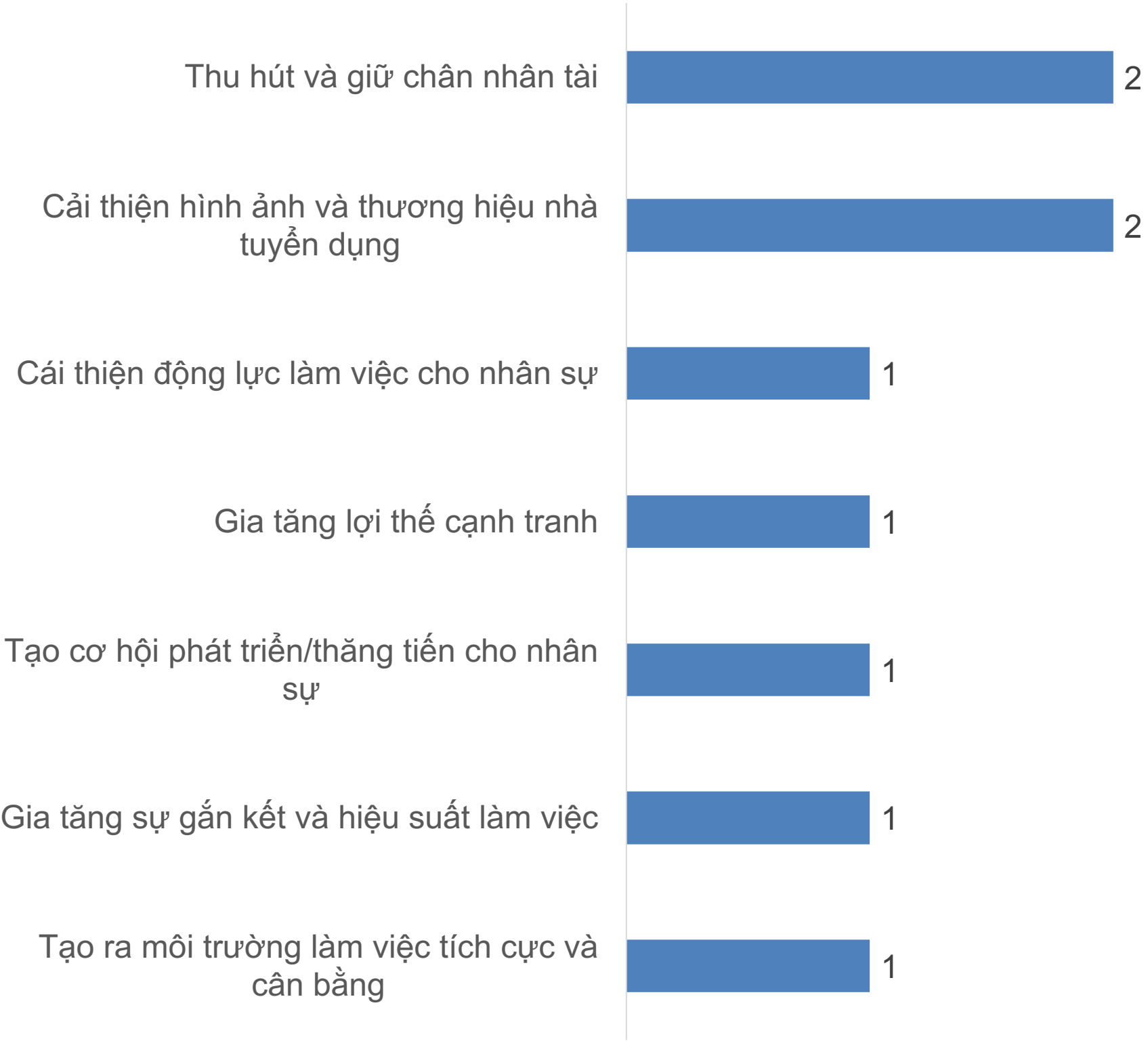


# Phân phối - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=2) (6)

Thách thức khi triển khai TR

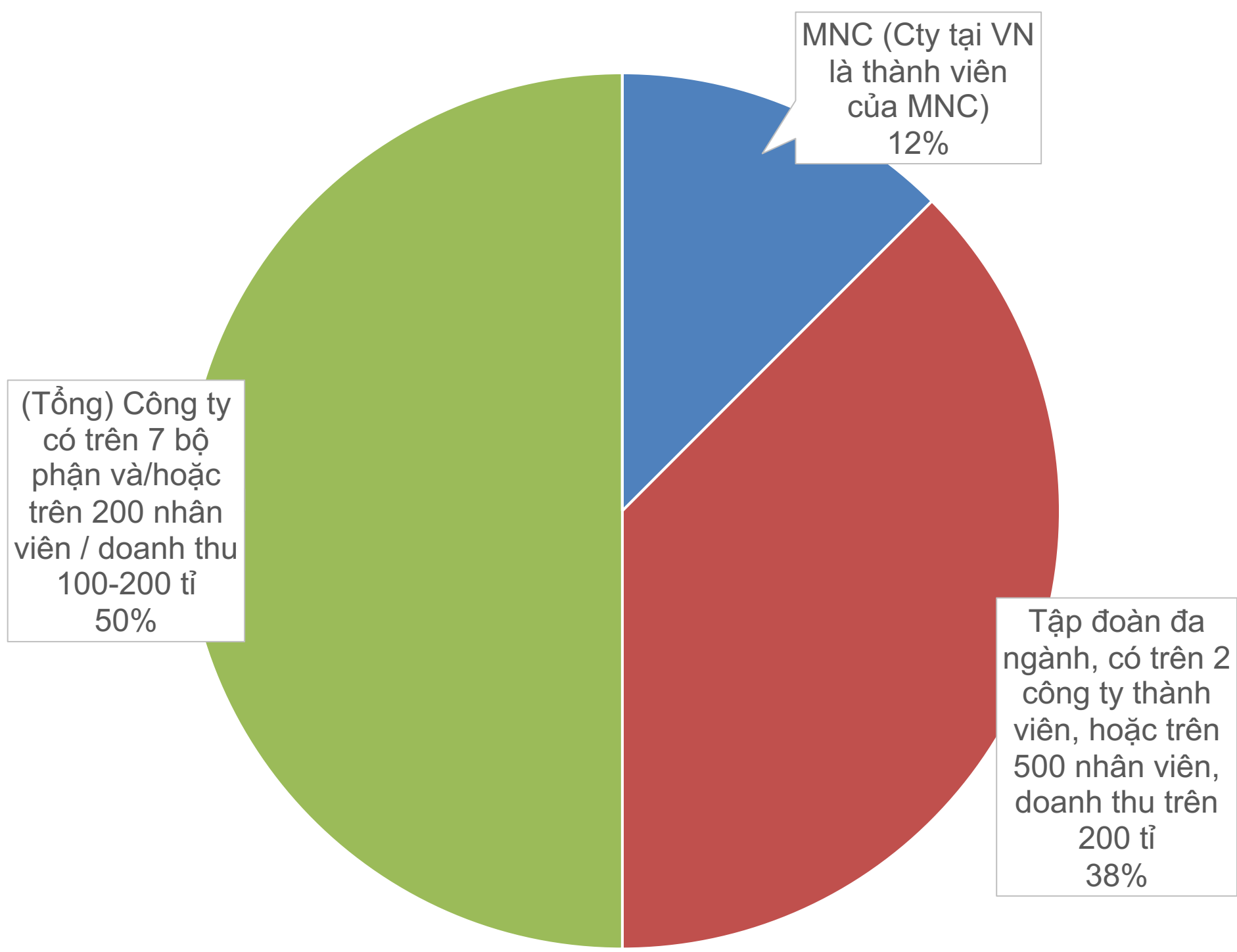


Lợi ích khi triển khai TR

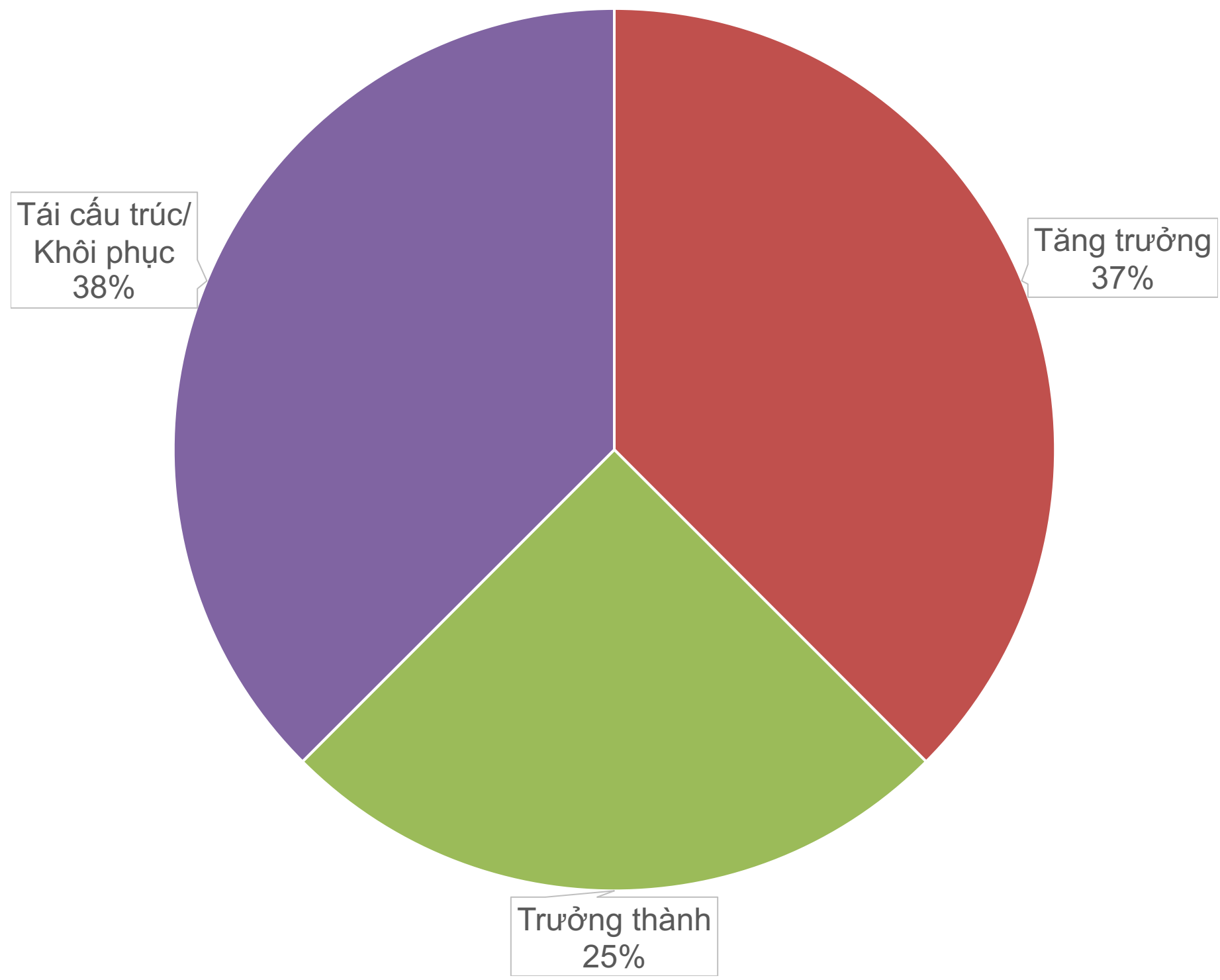


# Sản xuất & kinh doanh hàng công nghiệp - Đặc điểm DN/TC đã triển khai (n=8) (1)

Quy mô DN/TC

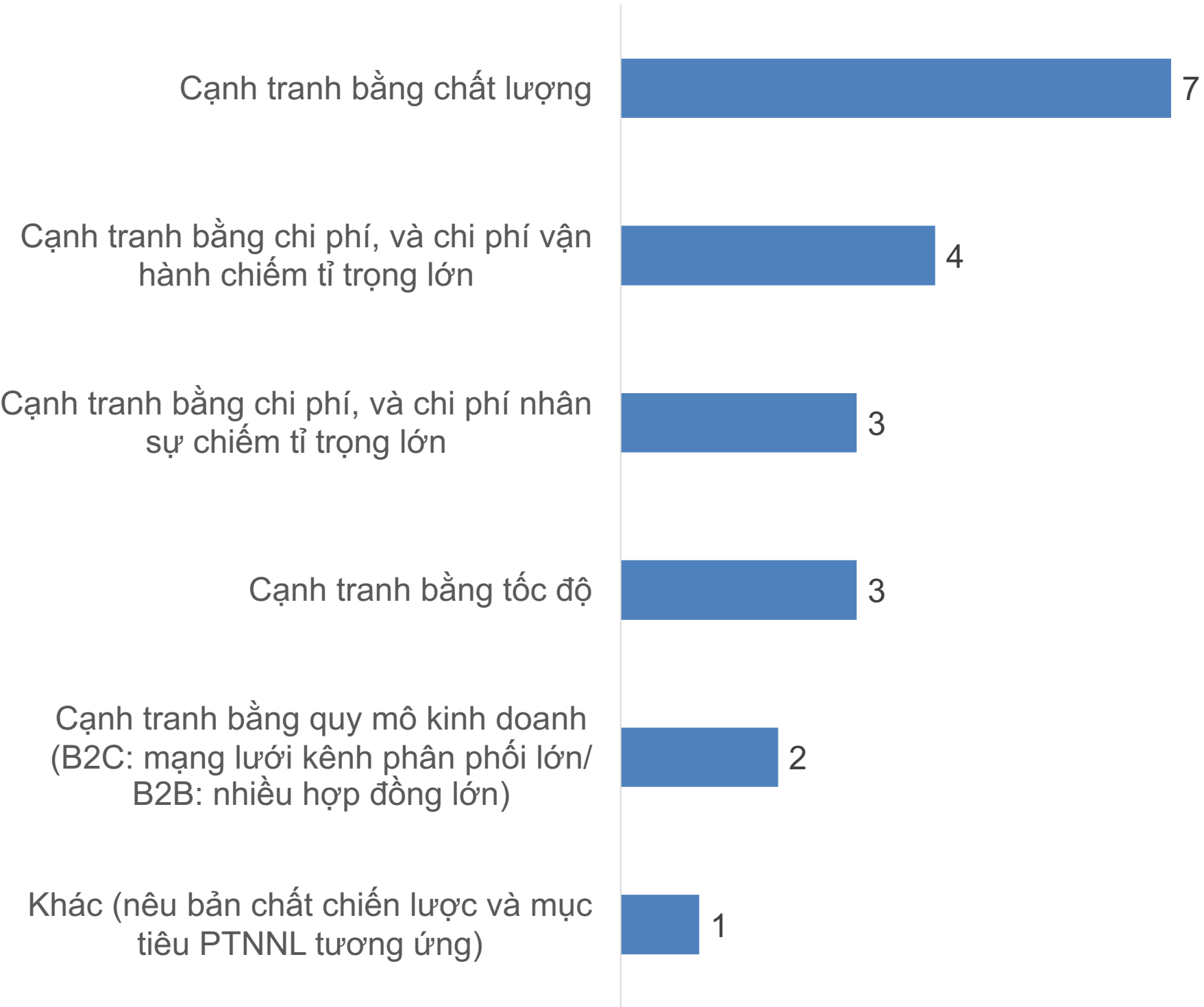


Giai đoạn phát triển của DN/TC

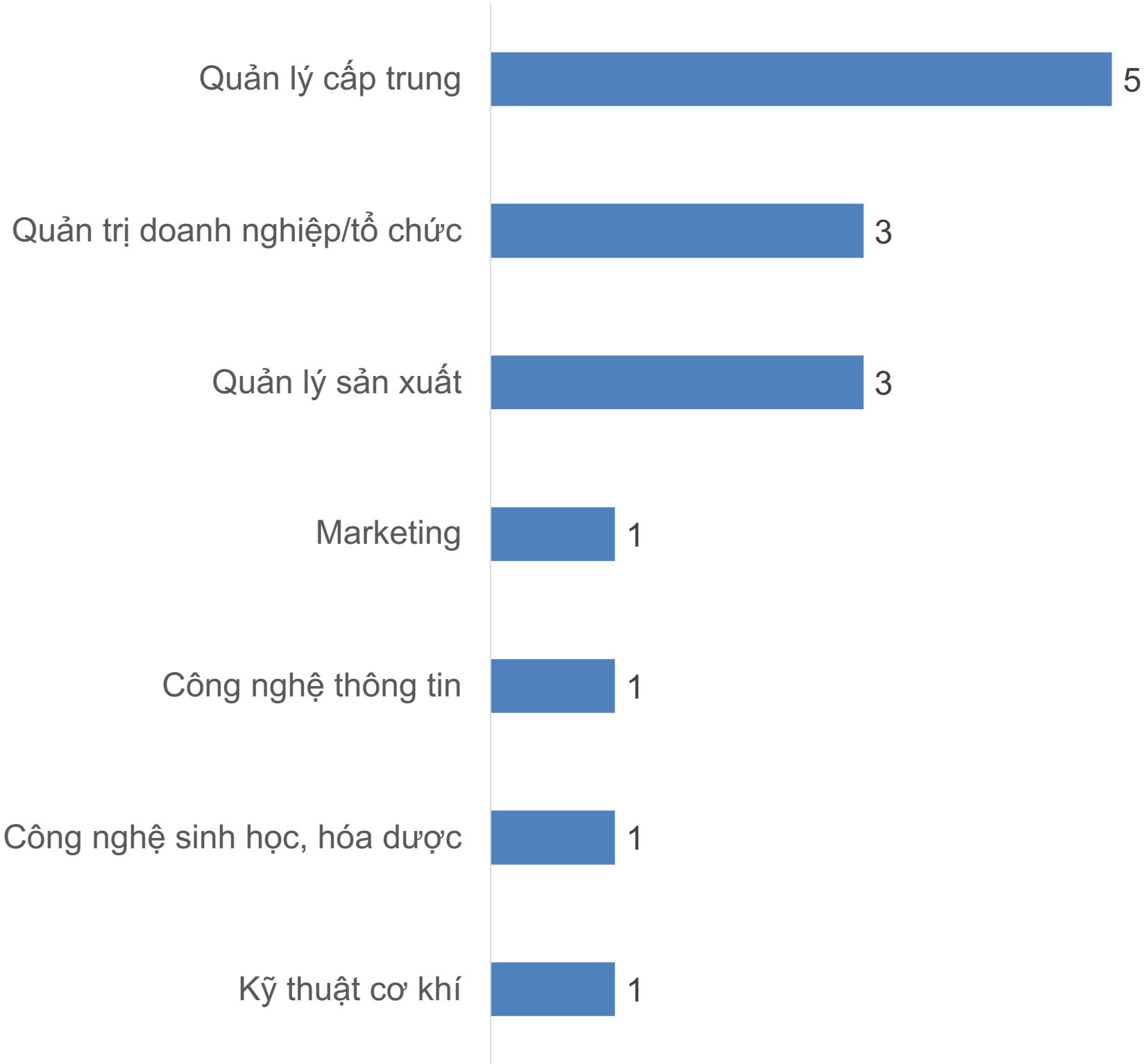


# Sản xuất & kinh doanh hàng công nghiệp - Đặc điểm DN/TC đã triển khai (n=8) (2)

Chiến lược phát triển của DN/TC và tương quan mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

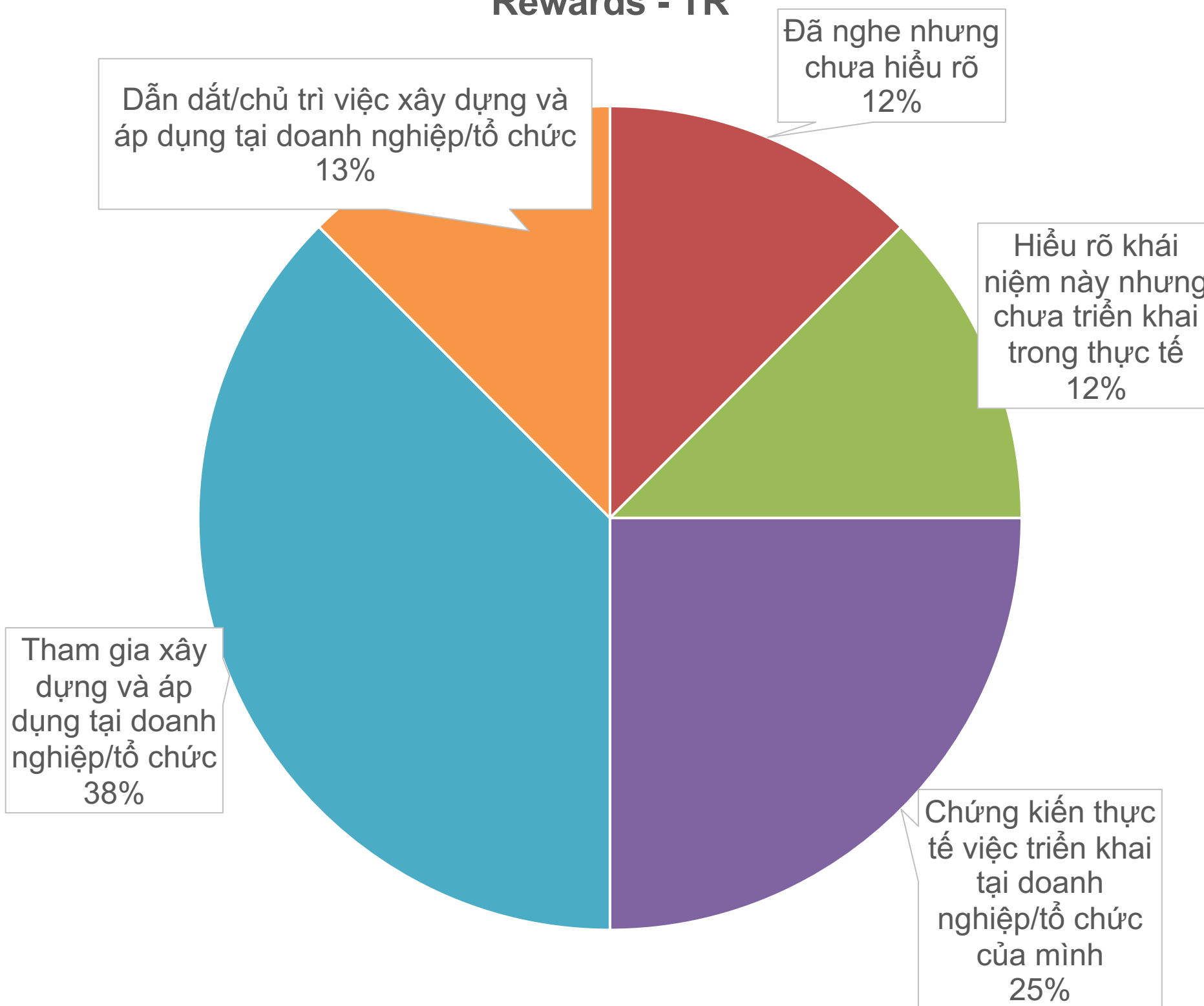


Loại nhân lực mà DN/TC đang phải cạnh tranh

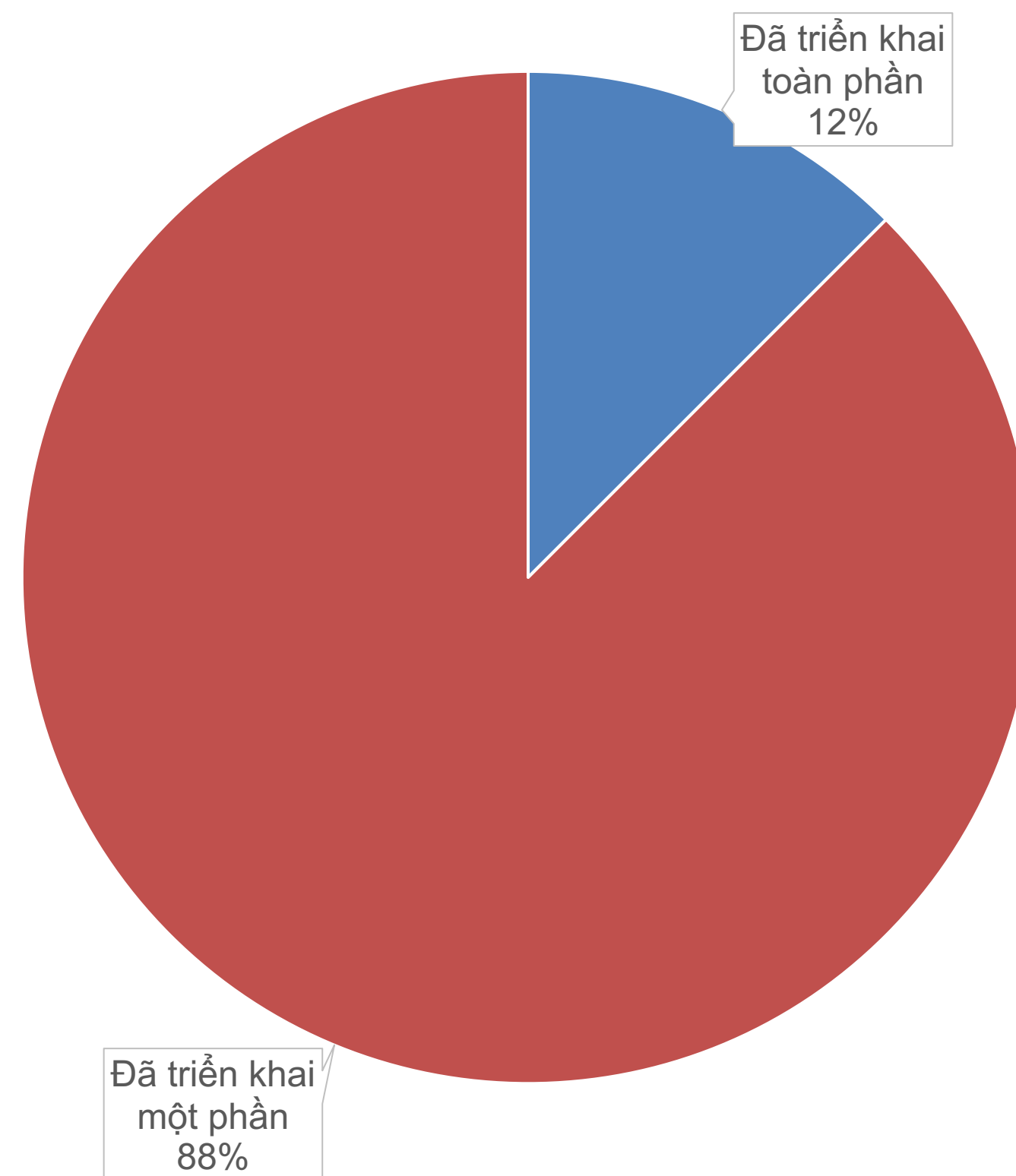


# Sản xuất & kinh doanh hàng công nghiệp - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=8) (1)

Nhận thức về khái niệm Đãi ngộ tổng thể - Total Rewards - TR



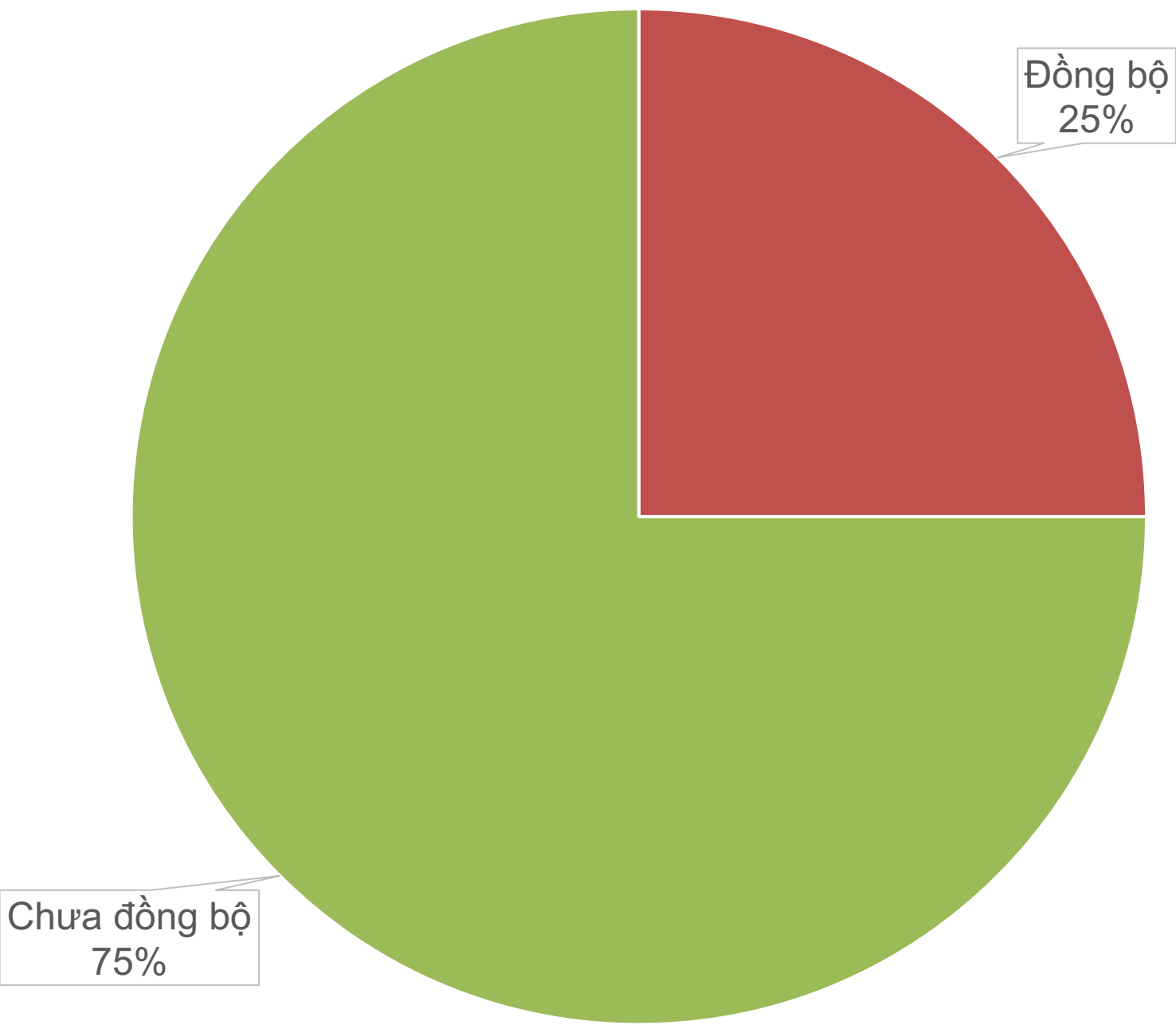
Hiện trạng triển khai mô hình TR



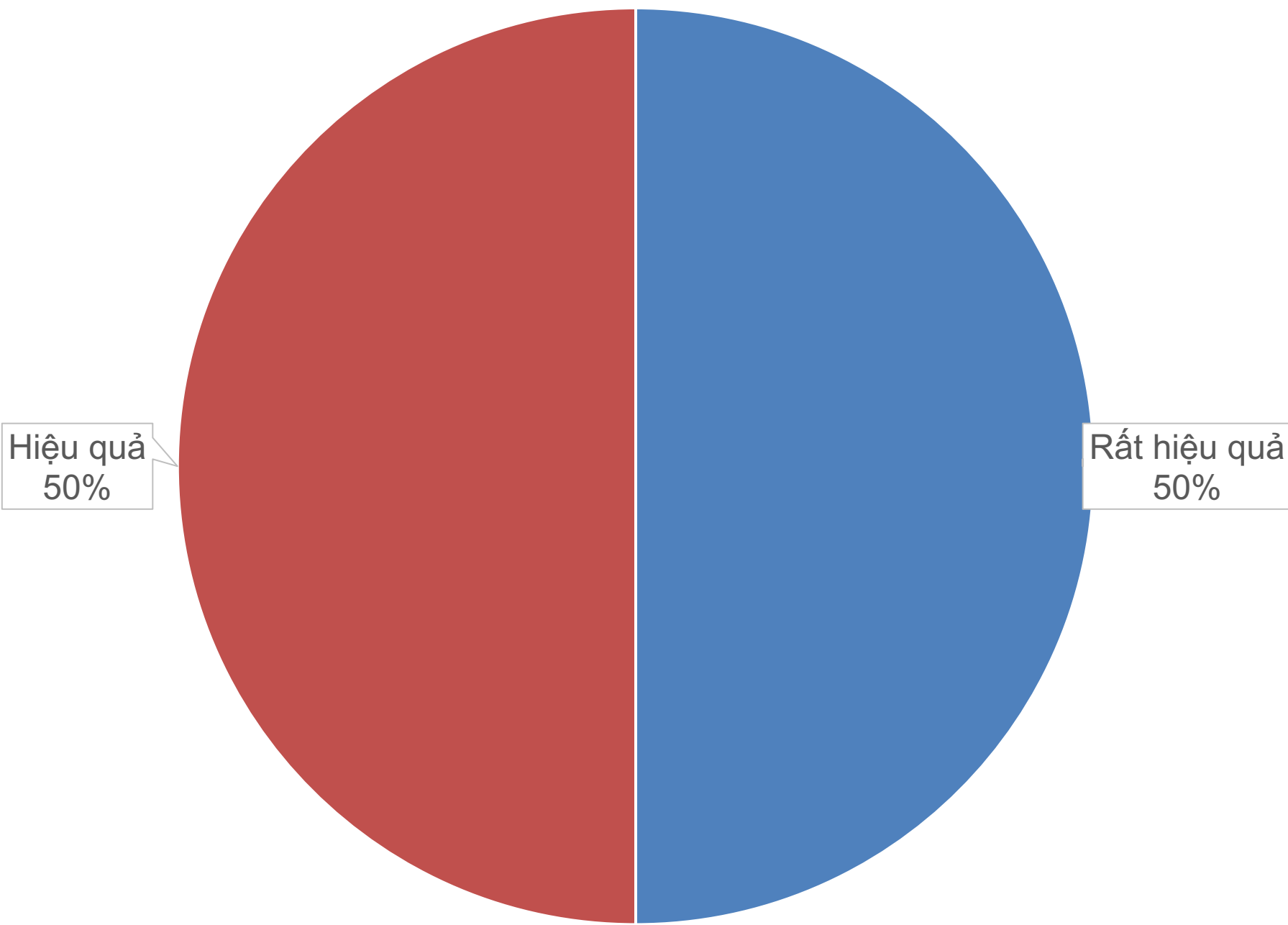


# Sản xuất & kinh doanh hàng công nghiệp - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=8) (2)

Mức độ đồng bộ giữa chiến lược phát triển doanh nghiệp và chiến lược TR hiện tại



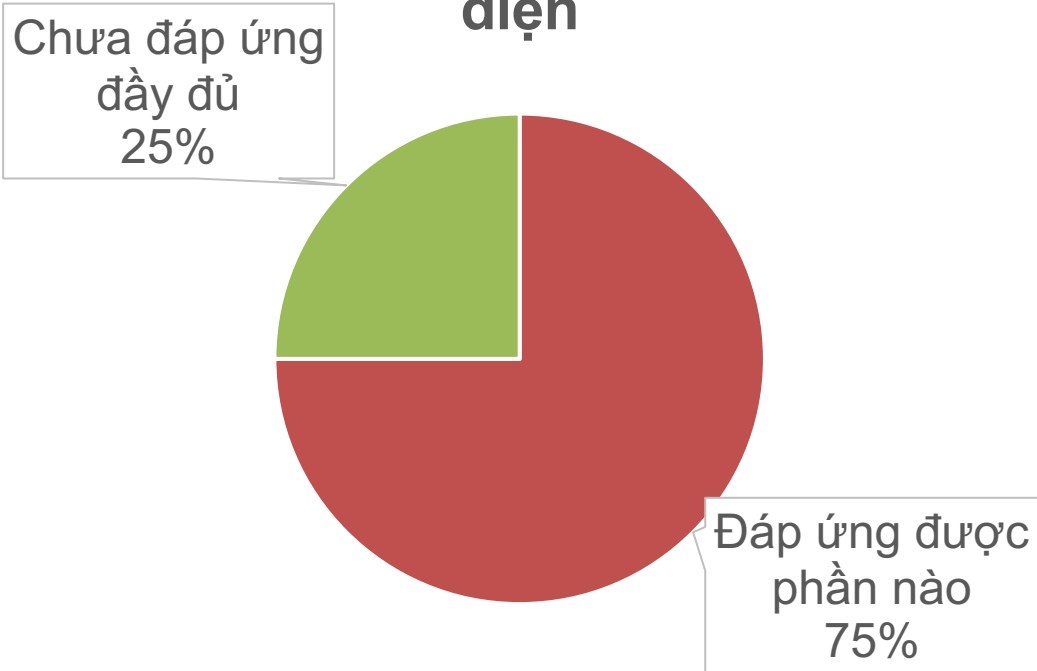
Đánh giá hiệu quả của TR trong việc nâng cao cạnh tranh doanh nghiệp



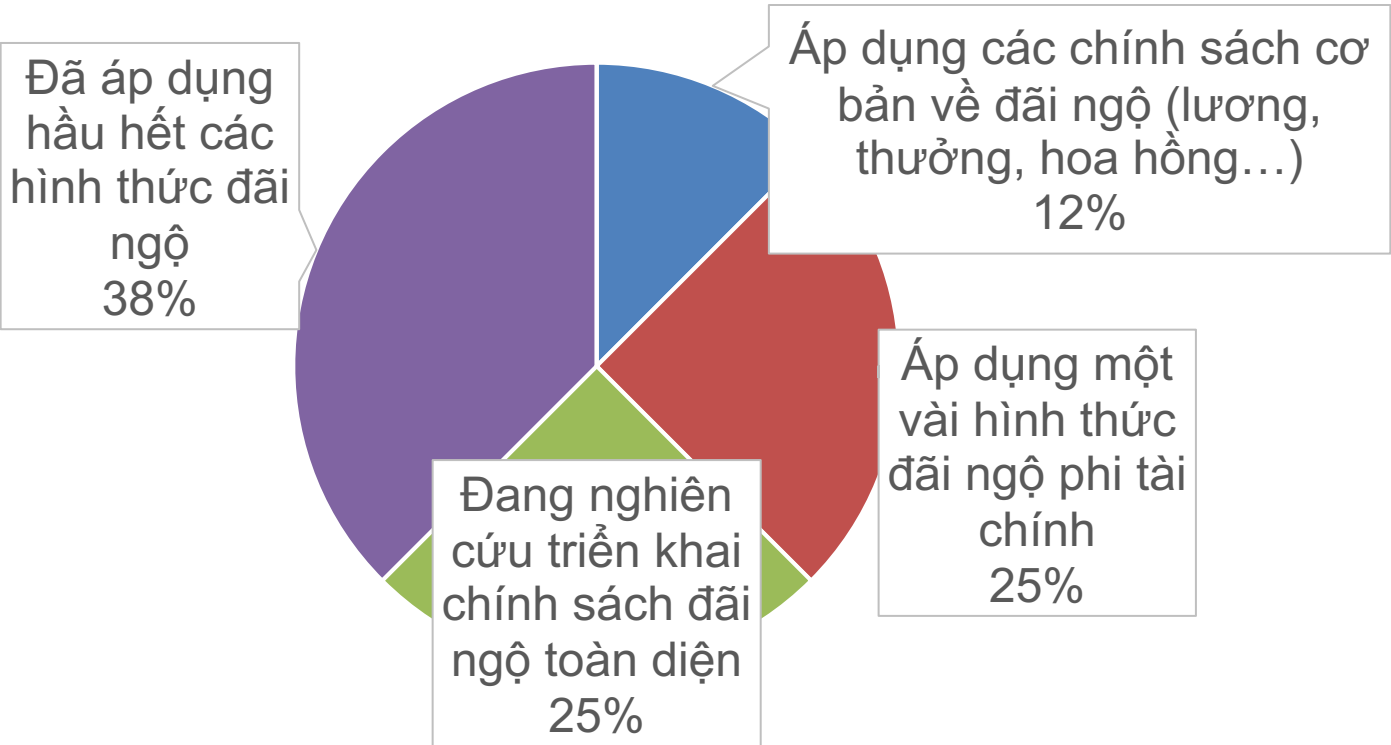
# Sản xuất & kinh doanh hàng công nghiệp - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=8) (3)



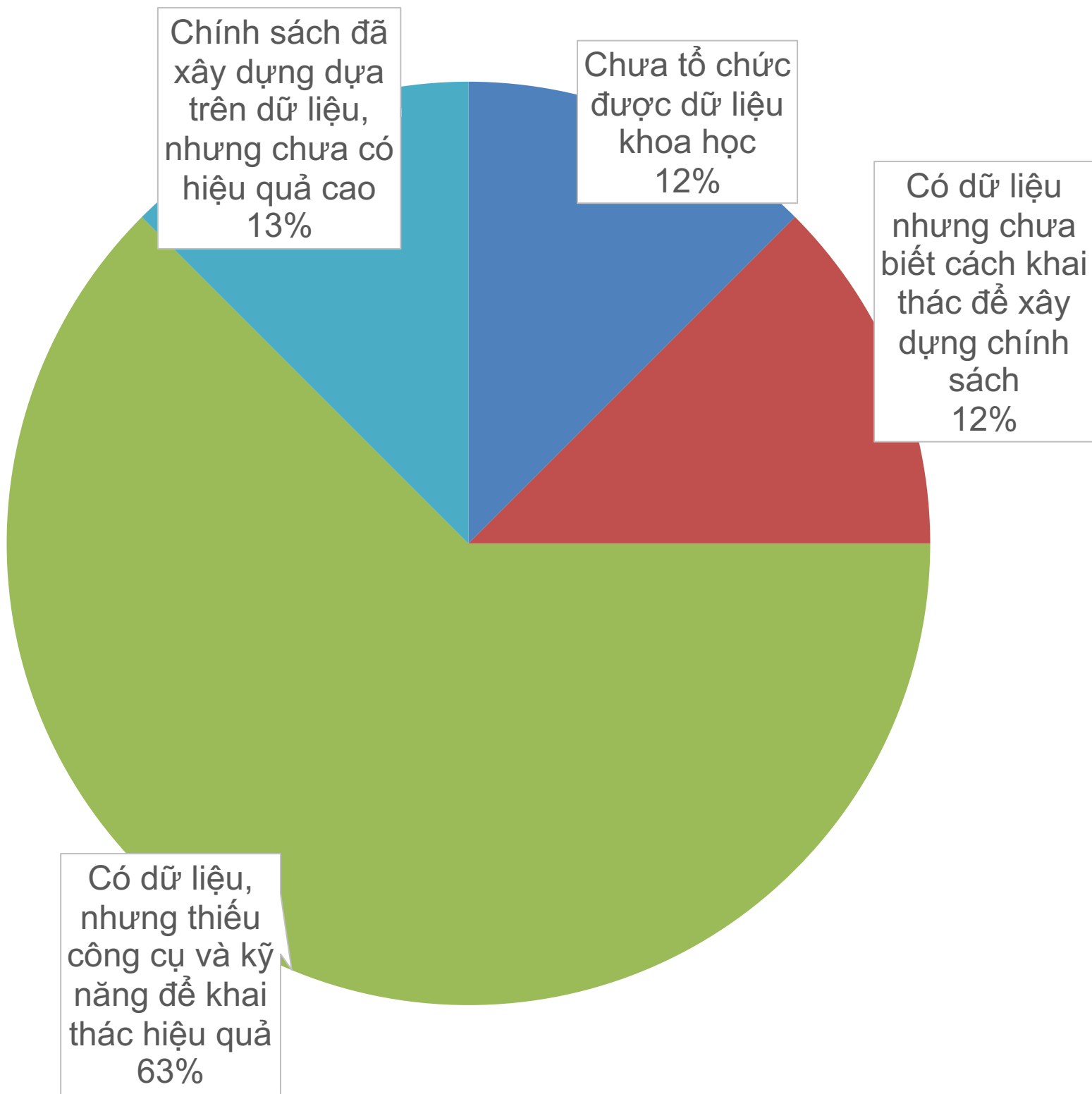
Khả năng tài chính của doanh nghiệp hiện tại trong việc đáp ứng các yêu cầu triển khai TR toàn diện



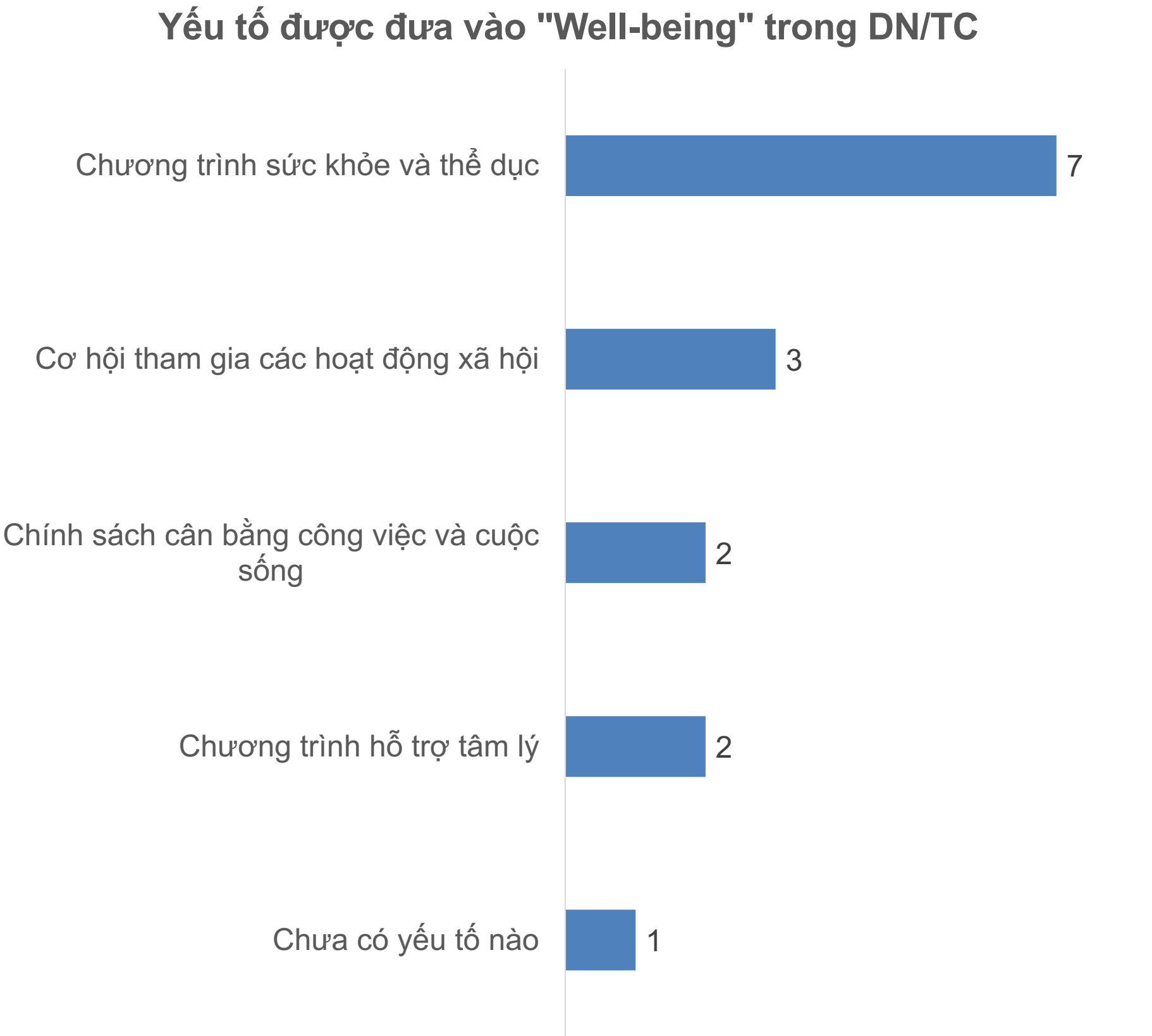
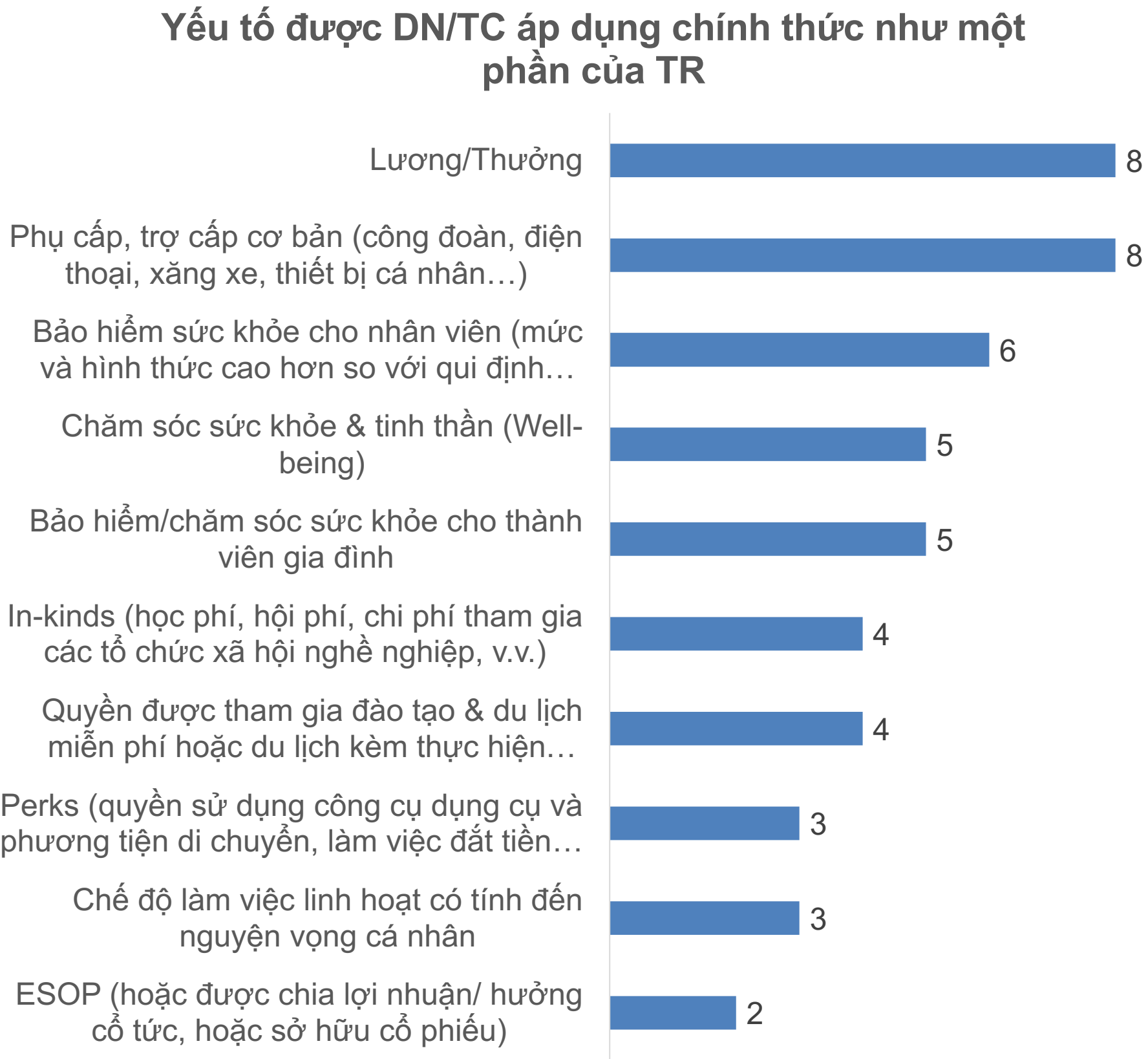
Trạng thái của DN/TC trong quá trình áp dụng TR



Đánh giá hệ thống công nghệ và dữ liệu nhân sự (HRIS) của doanh nghiệp hiện tại để hỗ trợ TR



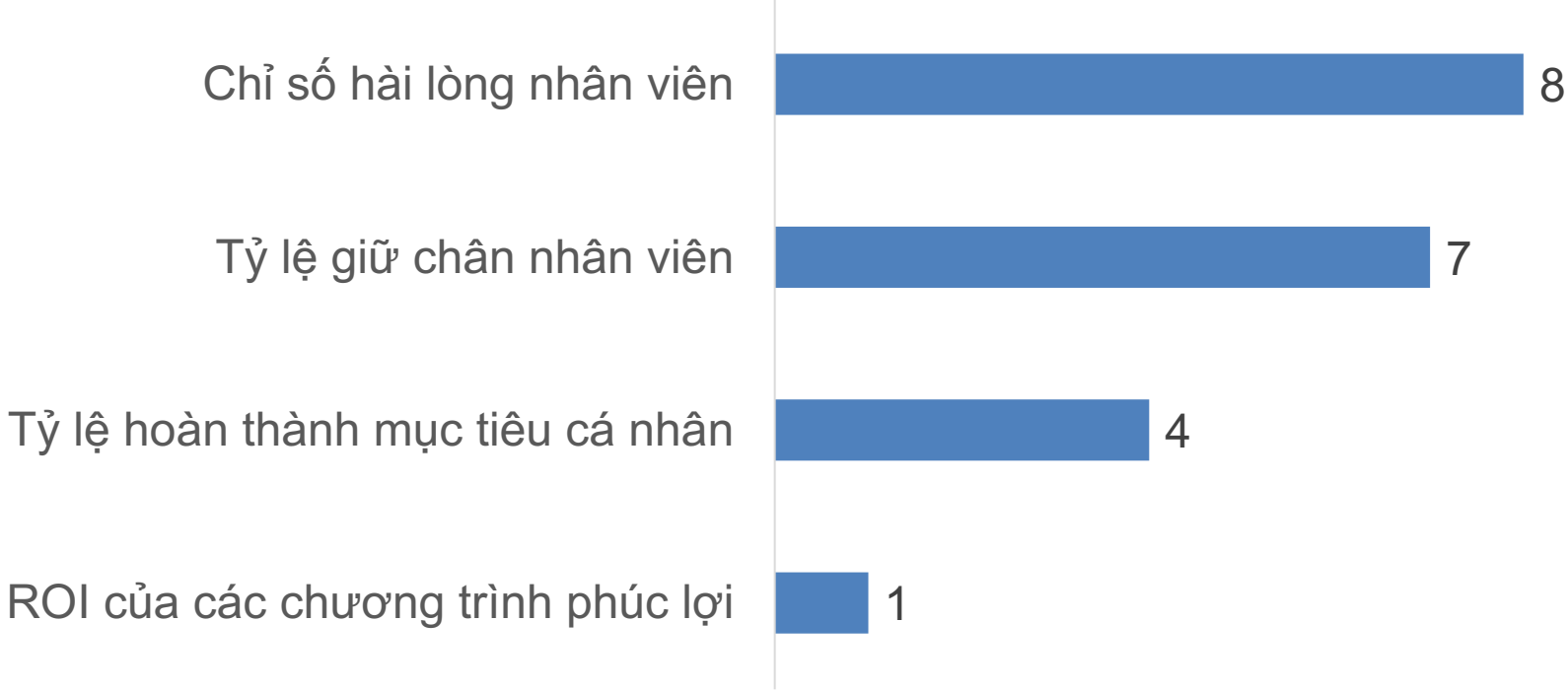
# Sản xuất & kinh doanh hàng công nghiệp - Mức độ áp dụng (n=8) đã triển khai (4)



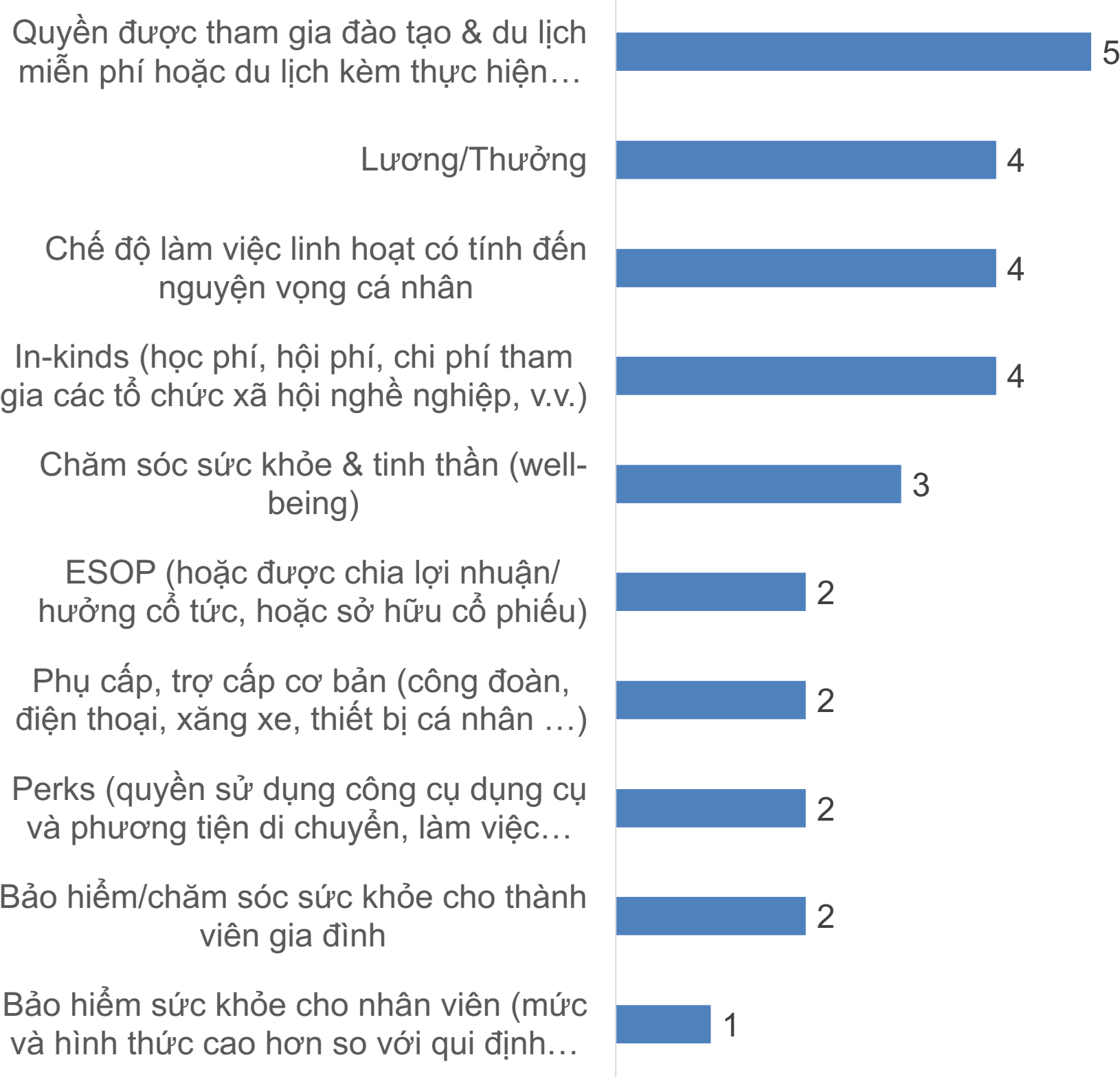
# Sản xuất & kinh doanh hàng công nghiệp - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=8) (5)



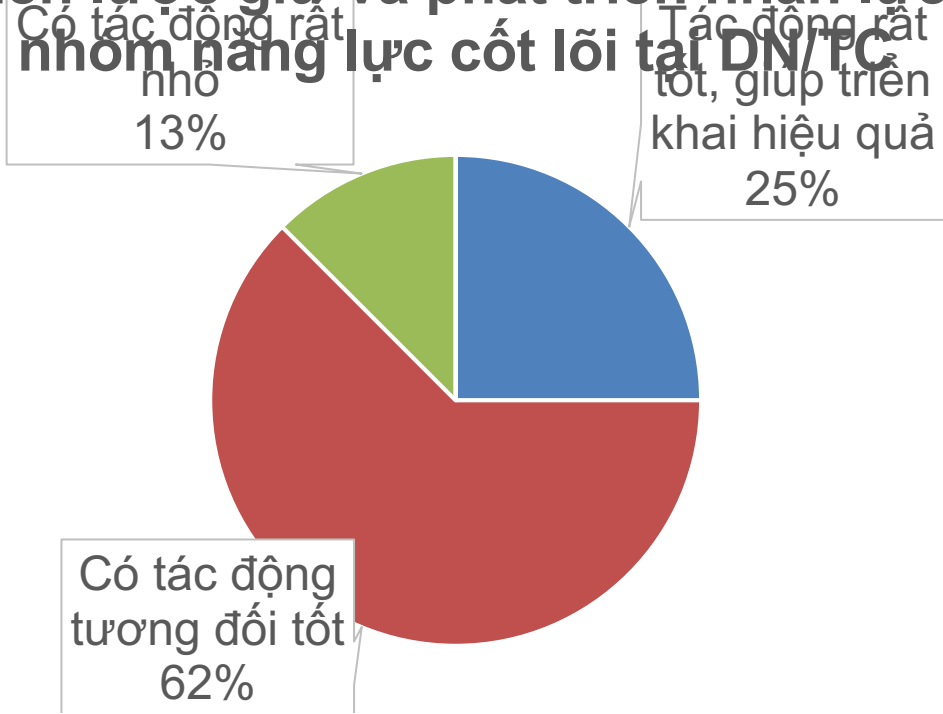
Chỉ số đánh giá hiệu quả của TR



Điểm cần cải thiện trong chính sách TR



Nhận định về tác động của TR tới hiệu quả triển khai chiến lược giữ và phát triển nhân lực thuộc nhóm năng lực cốt lõi tại DN/TC



# Sản xuất & kinh doanh hàng công nghiệp - Mức độ áp dụng (n=8) đã triển khai (6)

Thách thức khi triển khai TR



Lợi ích khi triển khai TR



# Xây dựng, đầu tư- Đặc điểm DN/TC đã triển khai (n=4) (1)

Quy mô DN/TC

Công ty cỡ vừa  
(có dưới 7 bộ  
phận, 100-200  
nhân viên  
và/hoặc doanh  
thu dưới 50-100  
tỷ)  
25%

Tập đoàn đa  
ngành, có trên 2  
công ty thành  
viên, hoặc trên  
500 nhân viên,  
doanh thu trên  
200 tỷ  
25%

(Tổng) Công ty  
có trên 7 bộ  
phận và/hoặc  
trên 200 nhân  
viên / doanh thu  
100-200 tỷ  
50%

Giai đoạn phát triển của DN/TC

Tái cấu trúc/  
Khôi phục  
25%

Tăng trưởng  
75%

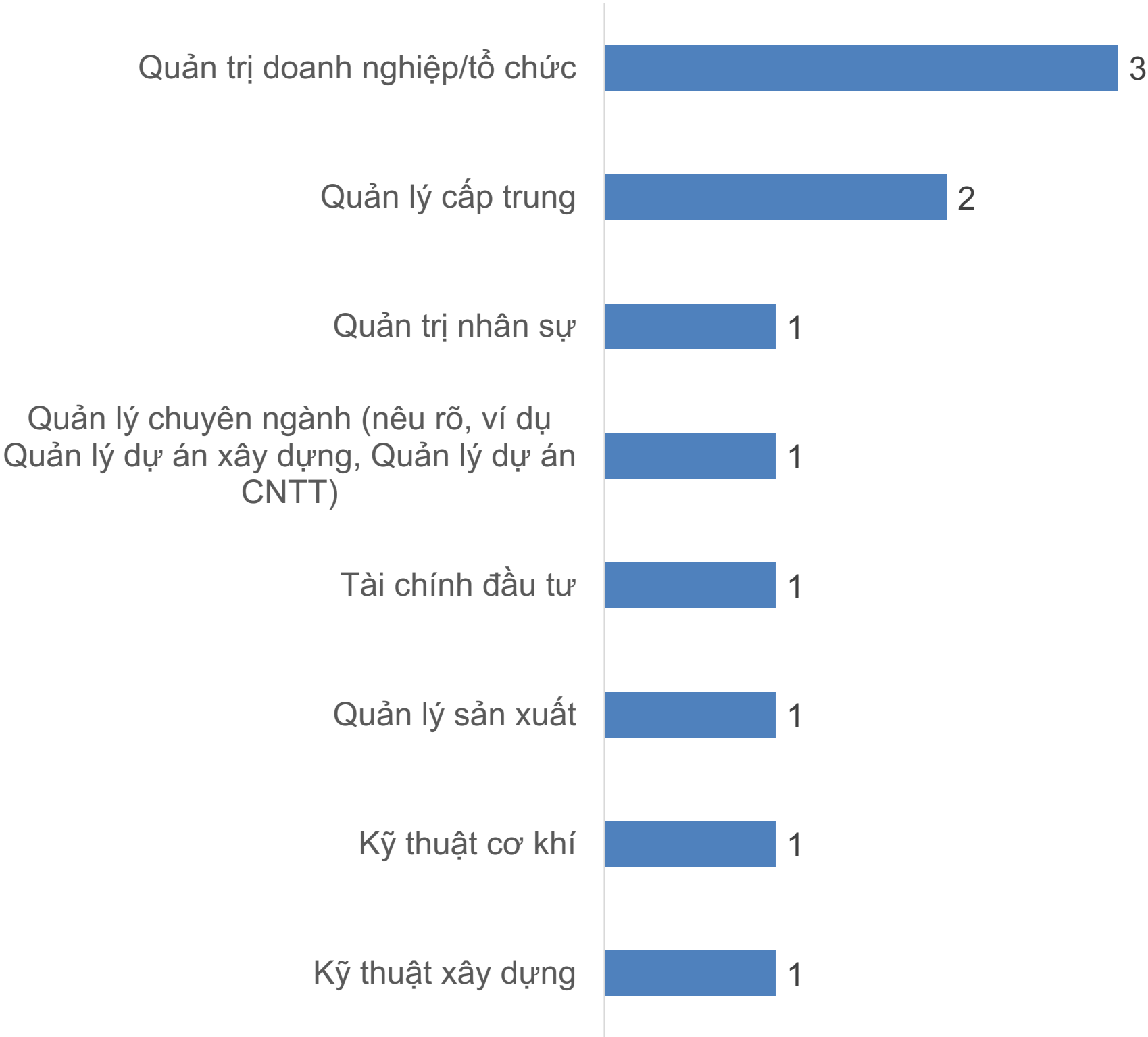


# Xây dựng, đầu tư - Đặc điểm DN/TC đã triển khai (n=7) (2)

Chiến lược phát triển của DN/TC và tương quan mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

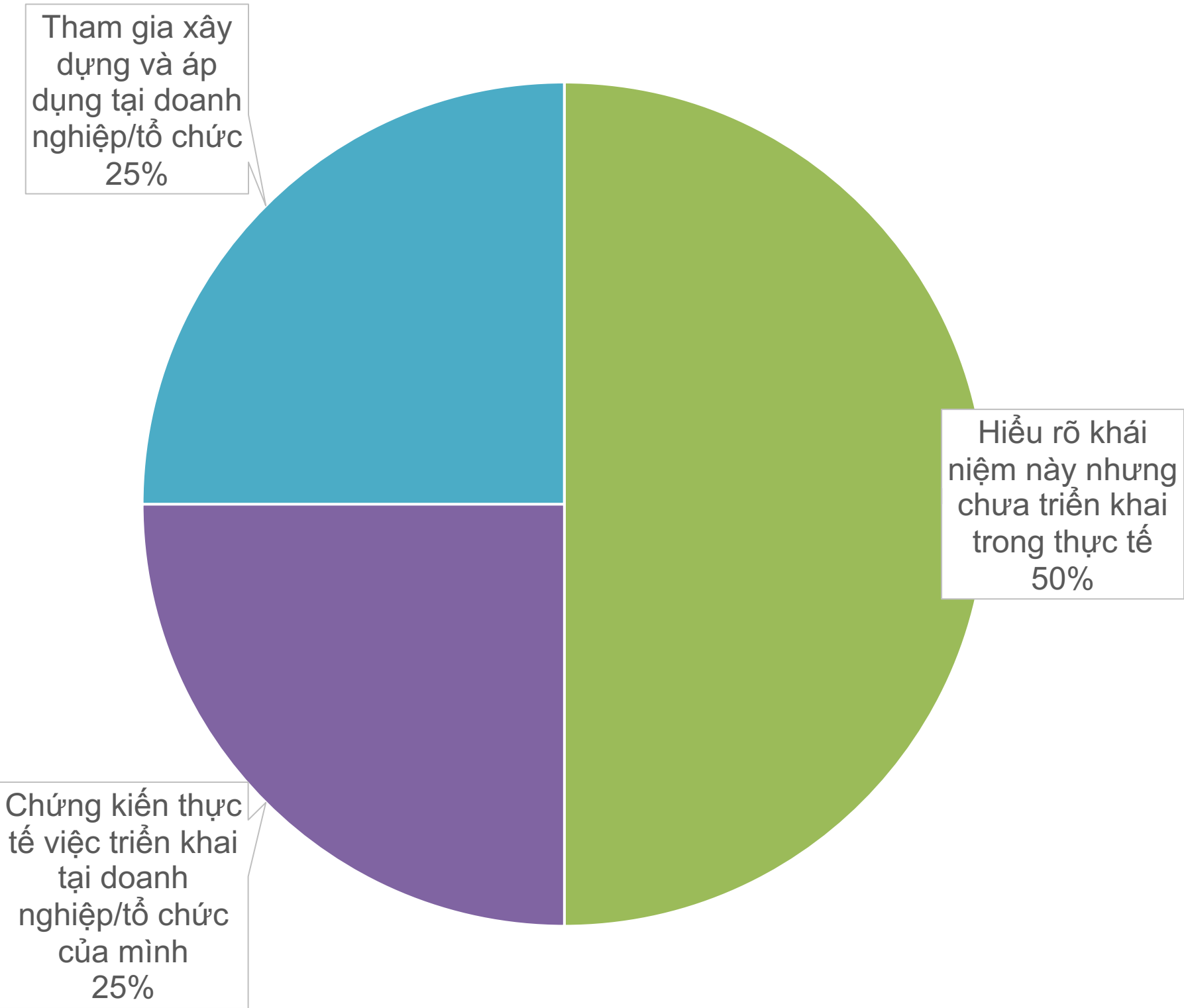


Loại nhân lực mà DN/TC đang phải cạnh tranh

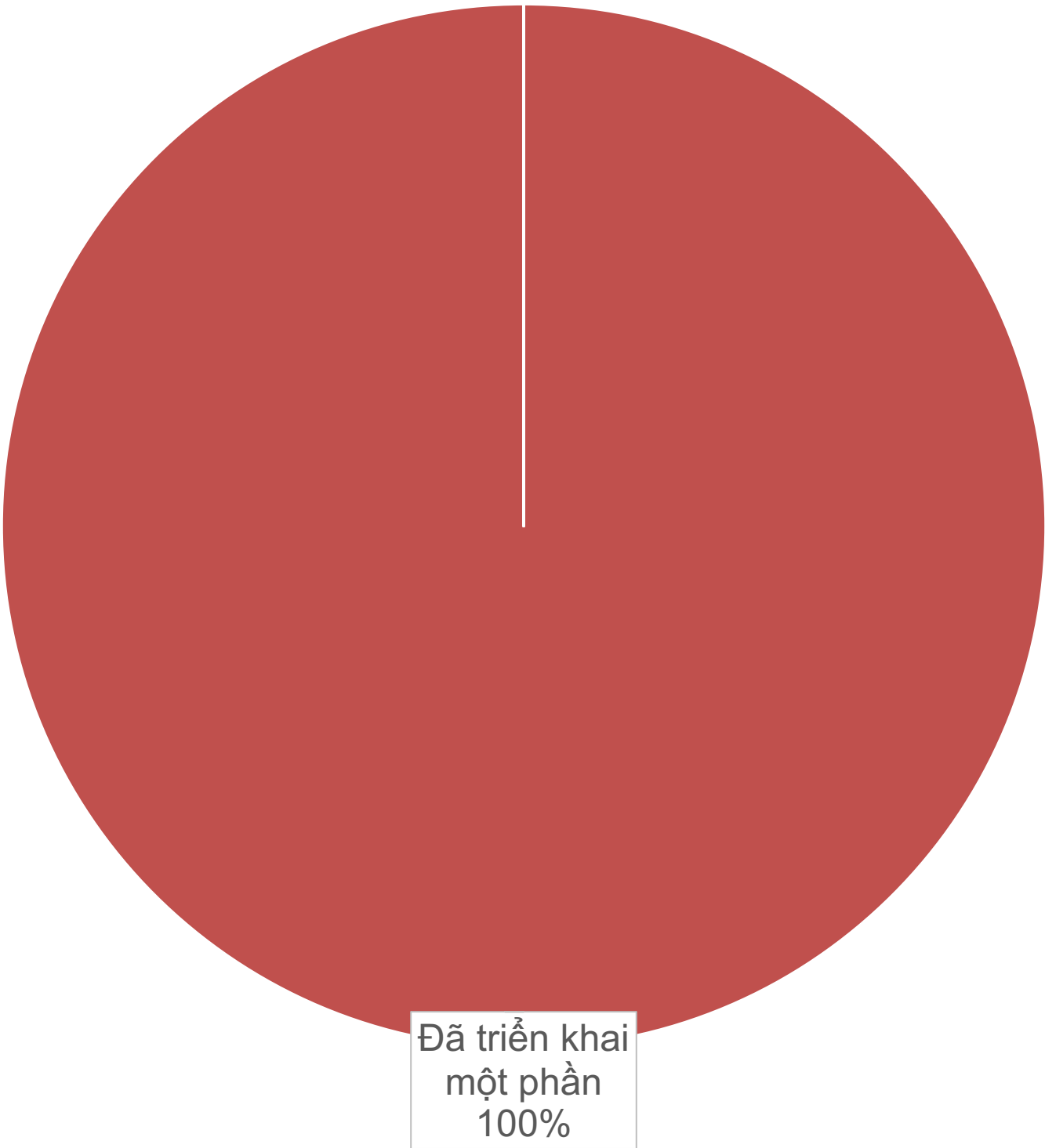


# Xây dựng, đầu tư - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=7) (1)

Nhận thức về khái niệm Đãi ngộ tổng thể - Total Rewards - TR

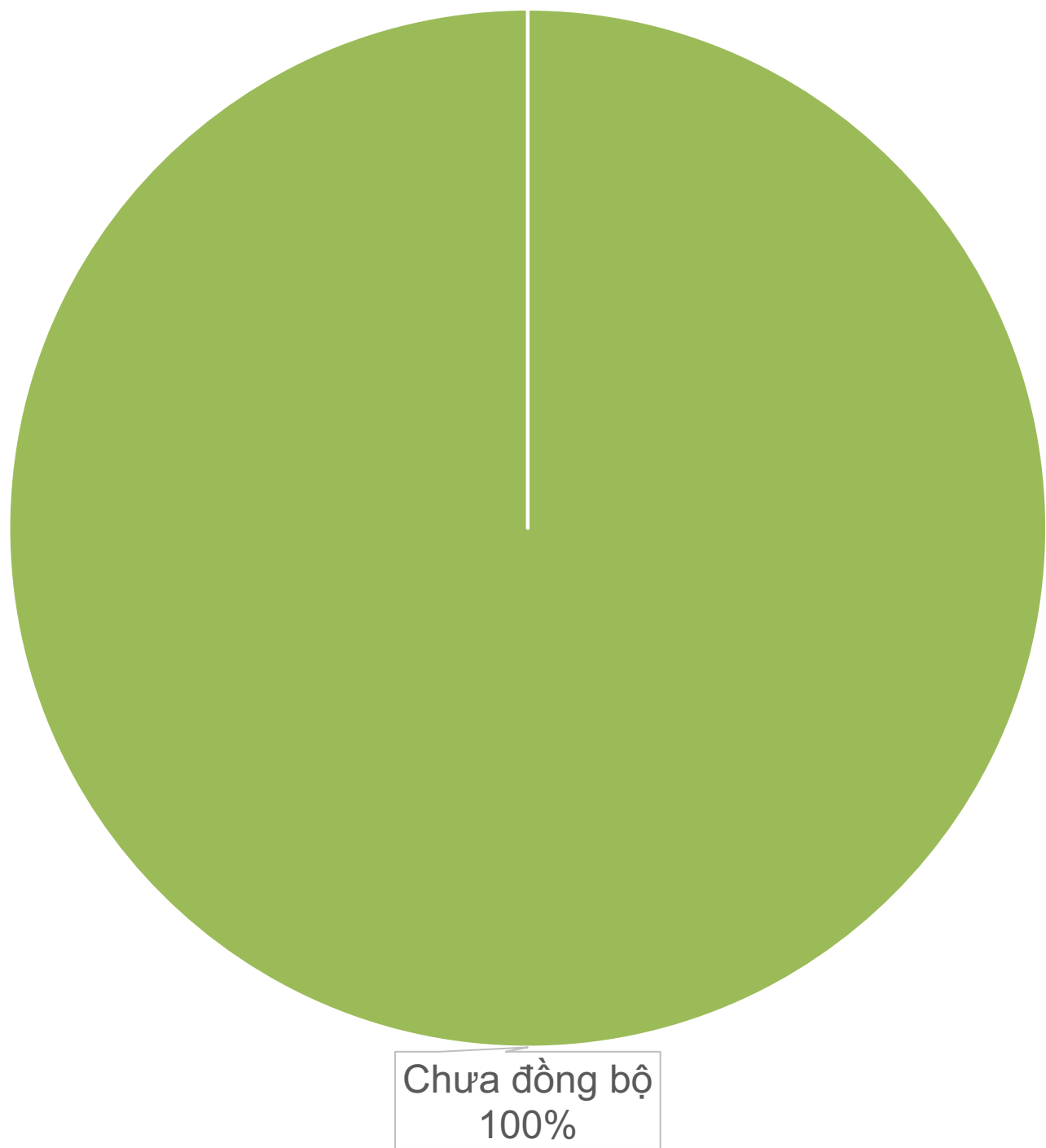


Hiện trạng triển khai mô hình TR

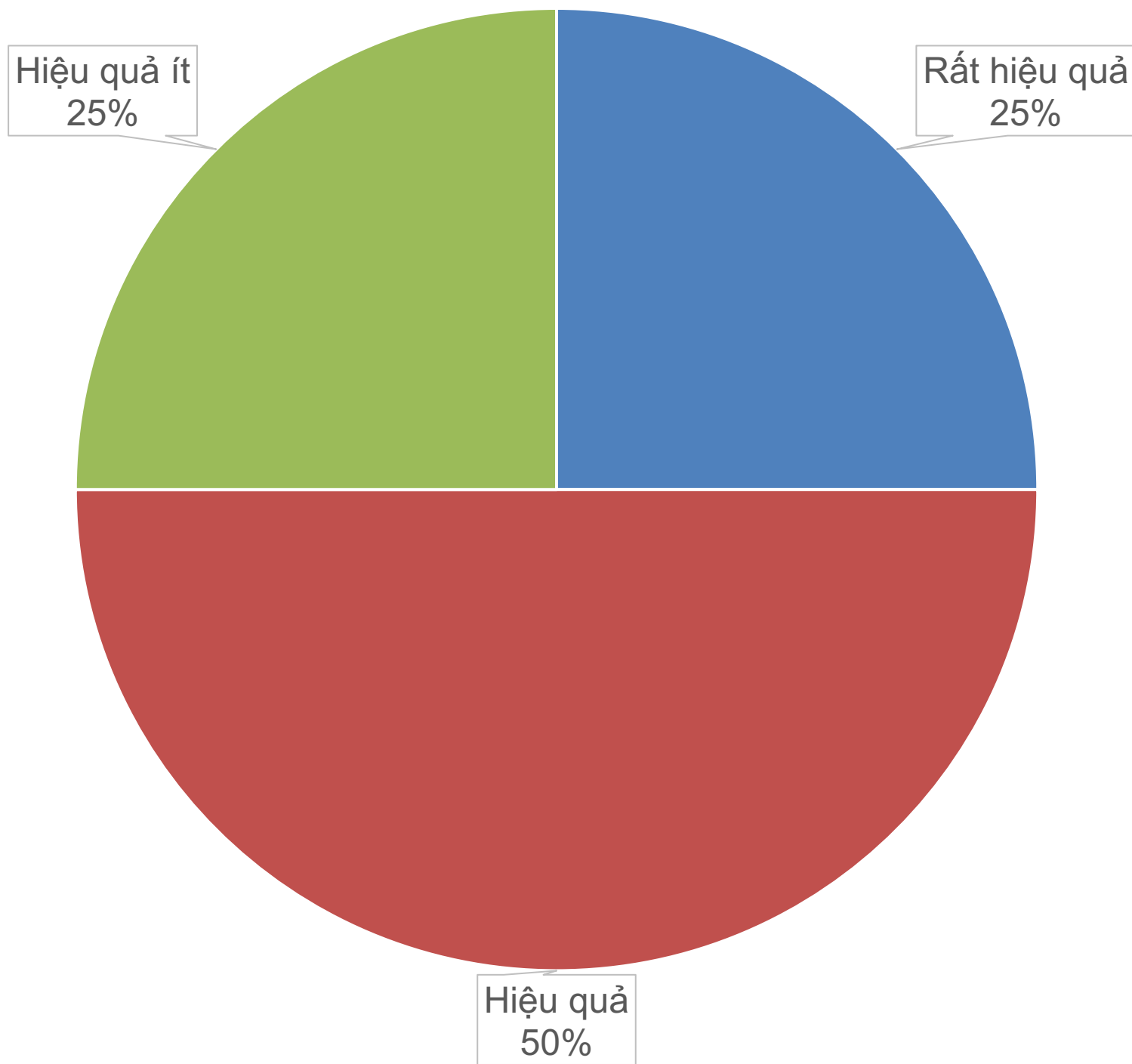


# Xây dựng, đầu tư - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=7) (2)

Mức độ đồng bộ giữa chiến lược phát triển doanh nghiệp và chiến lược TR hiện tại



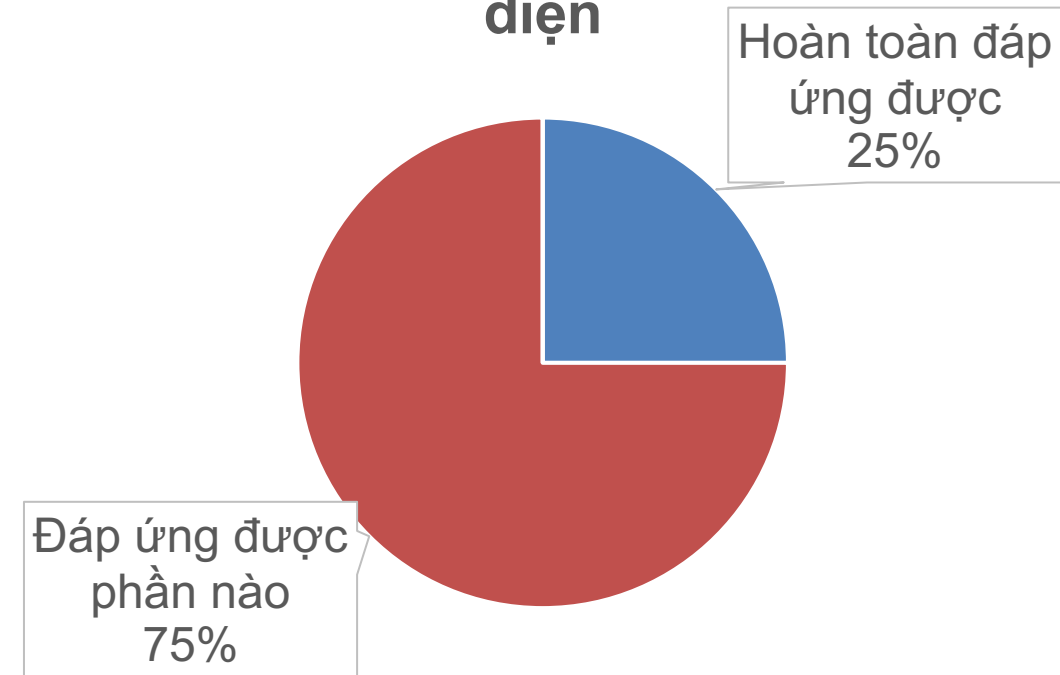
Đánh giá hiệu quả của TR trong việc nâng cao cạnh tranh doanh nghiệp



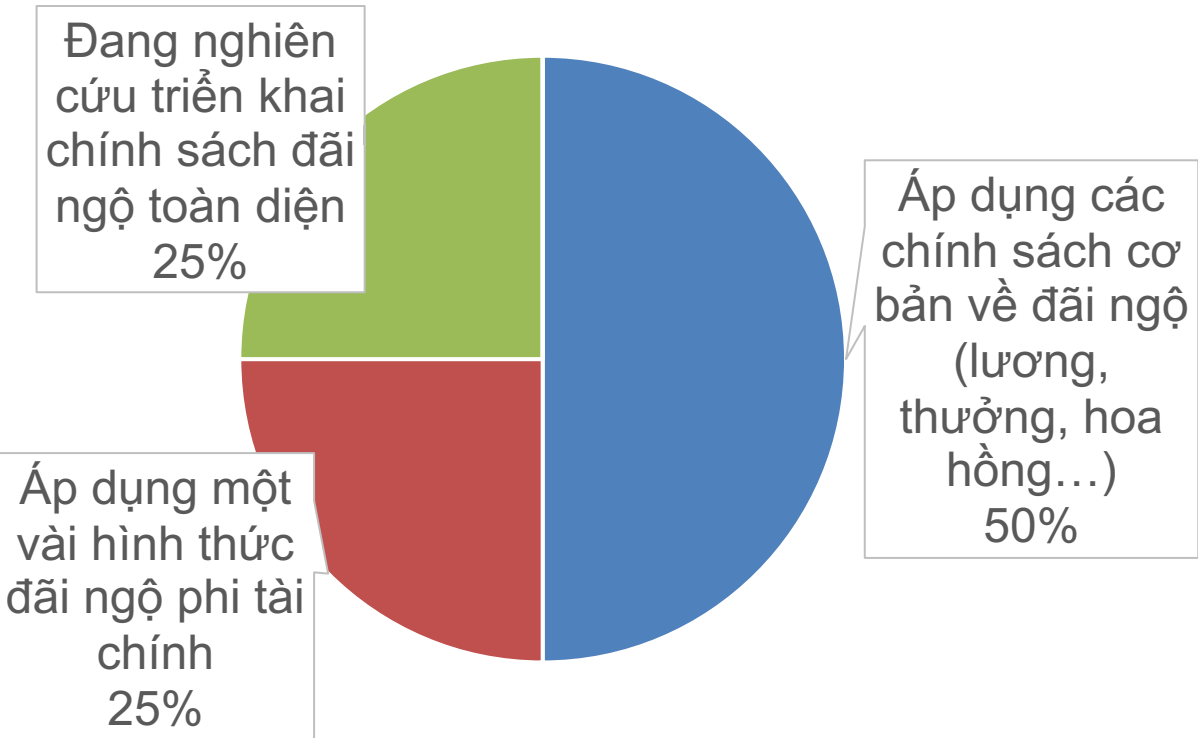
# Xây dựng, đầu tư - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=7) (3)



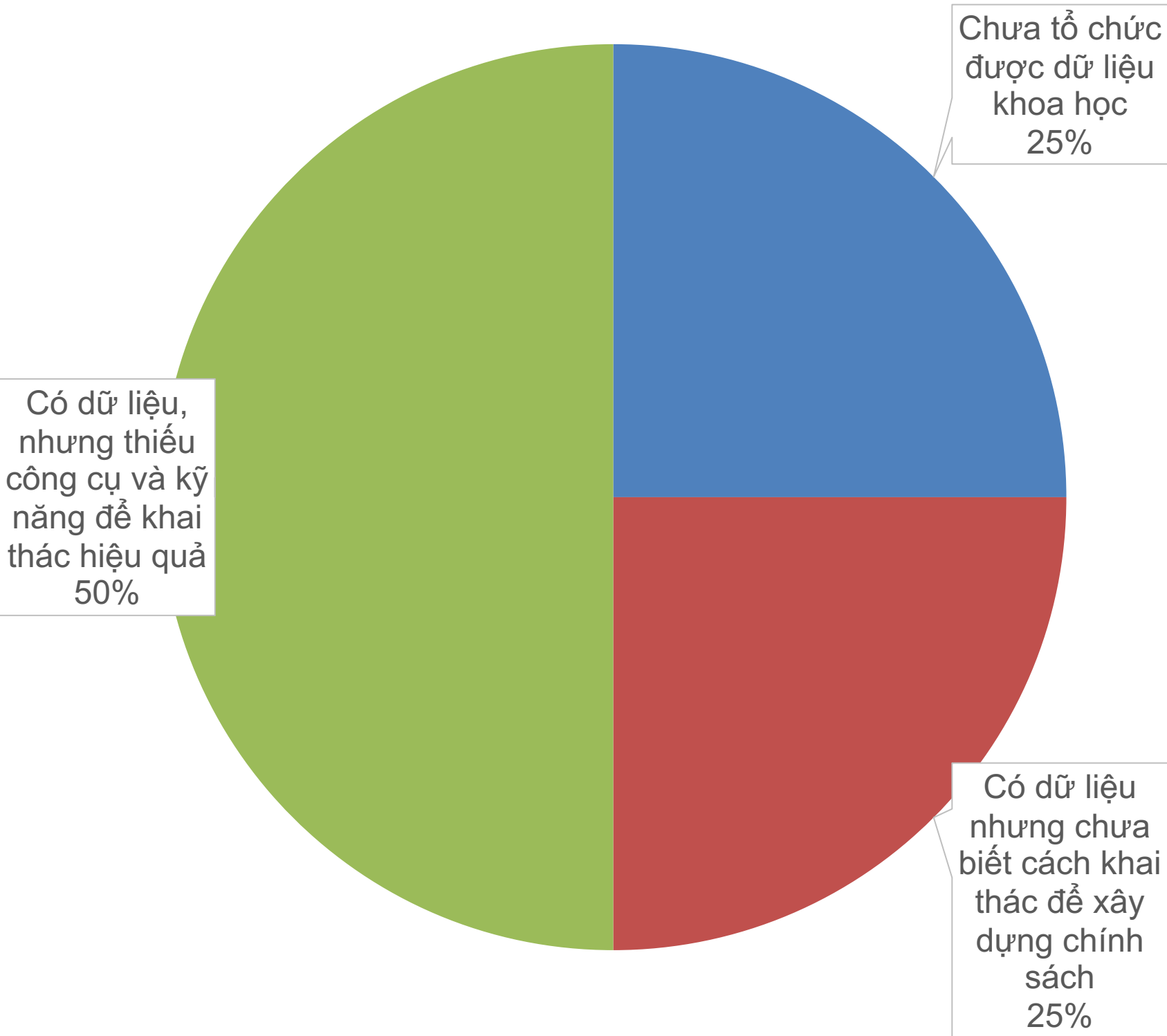
Khả năng tài chính của doanh nghiệp hiện tại trong việc đáp ứng các yêu cầu triển khai TR toàn diện



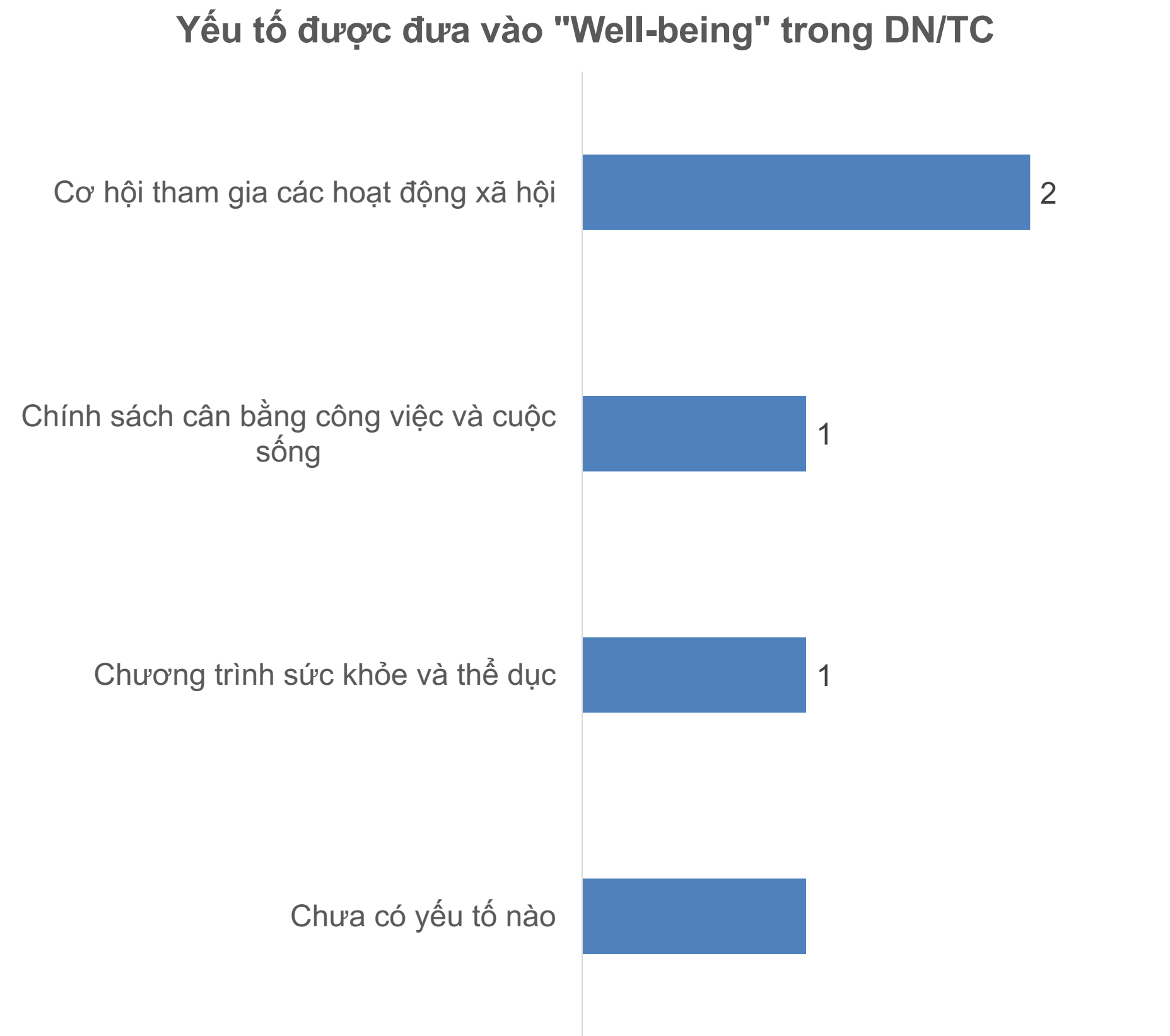
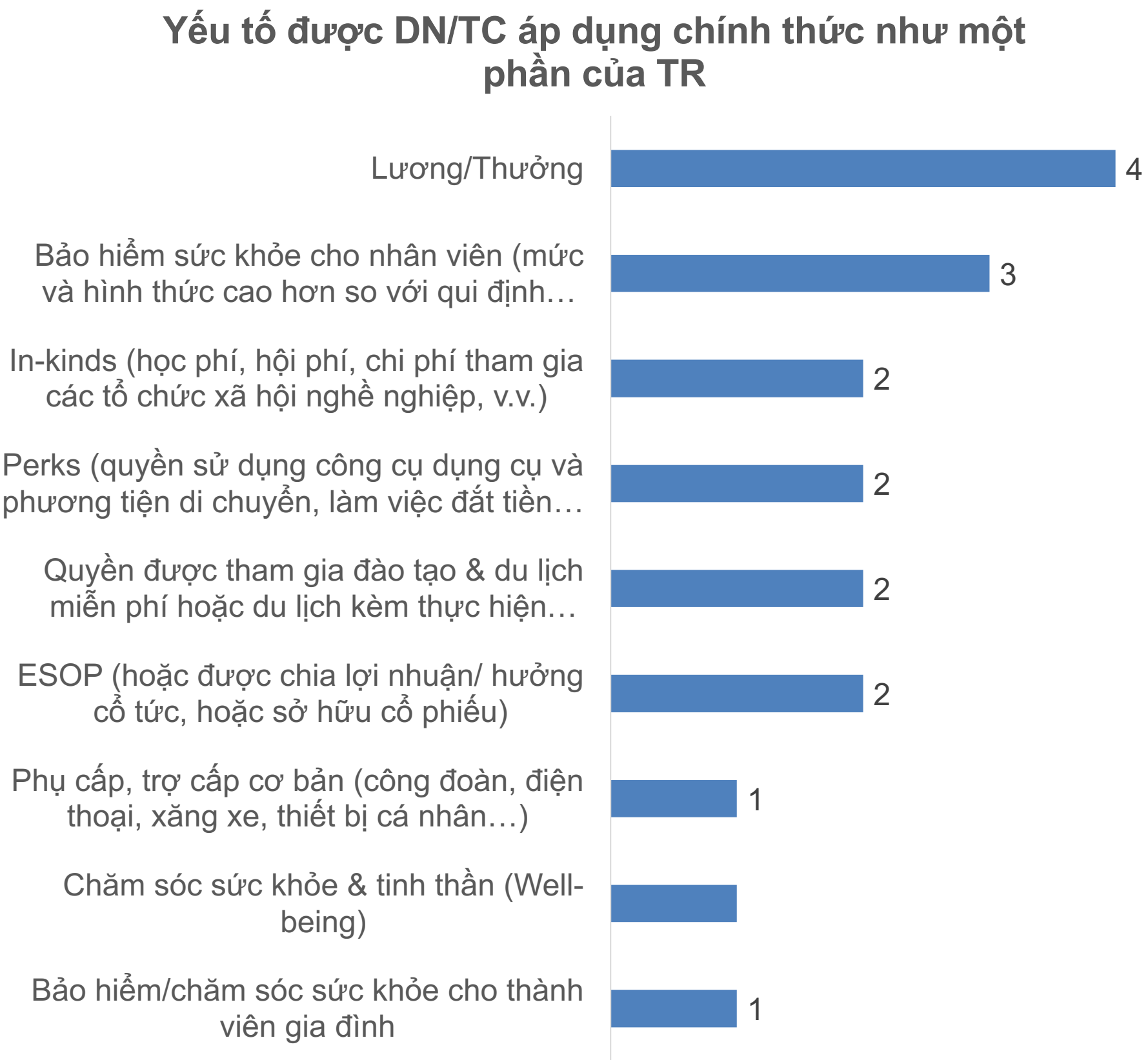
Trạng thái của DN/TC trong quá trình áp dụng TR



Đánh giá hệ thống công nghệ và dữ liệu nhân sự (HRIS) của doanh nghiệp hiện tại để hỗ trợ TR



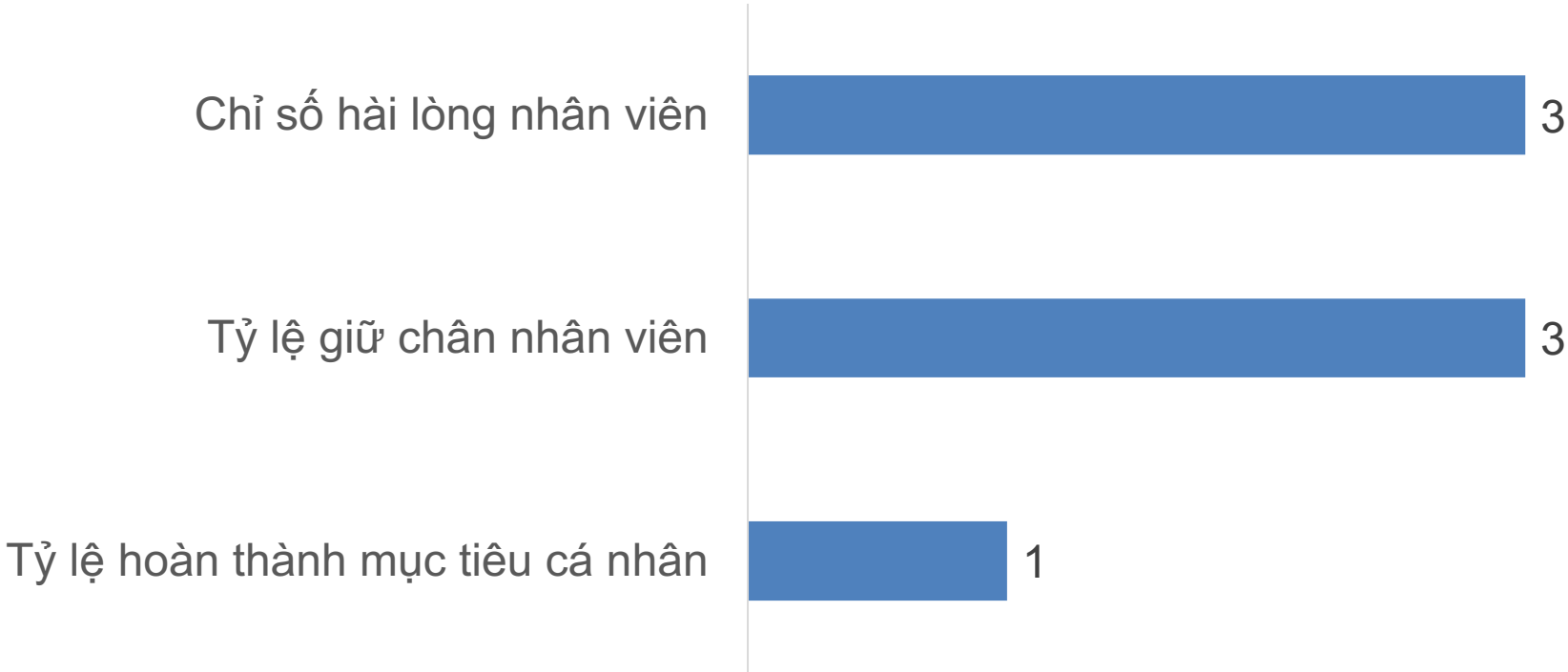
# Xây dựng, đầu tư - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=7) (4)



# Xây dựng, đầu tư - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=7) (5)



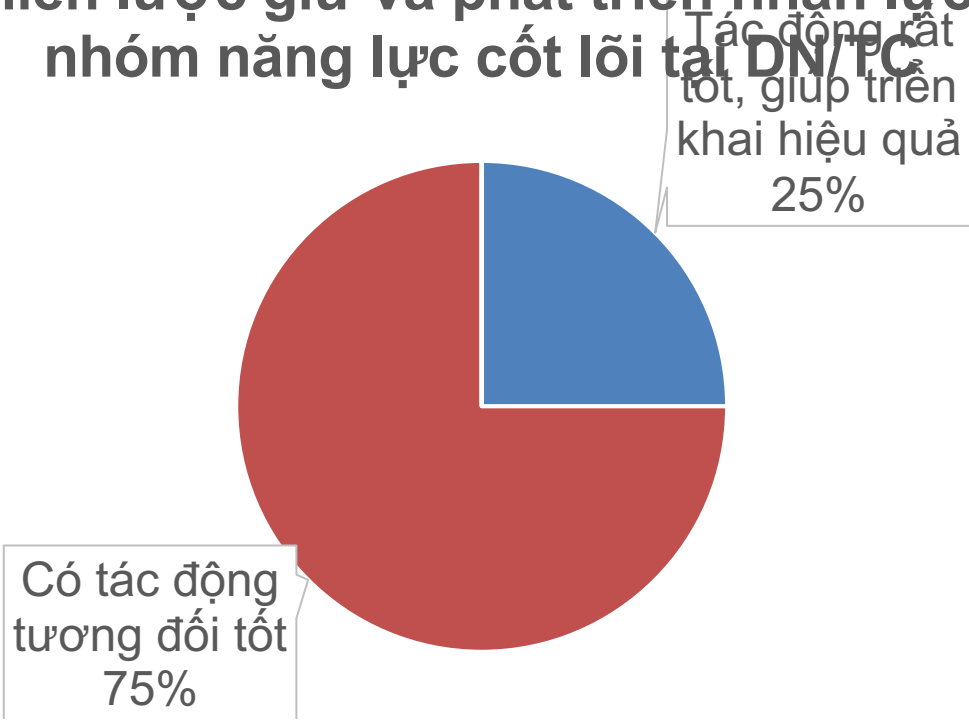
Chỉ số đánh giá hiệu quả của TR



Điểm cần cải thiện trong chính sách TR



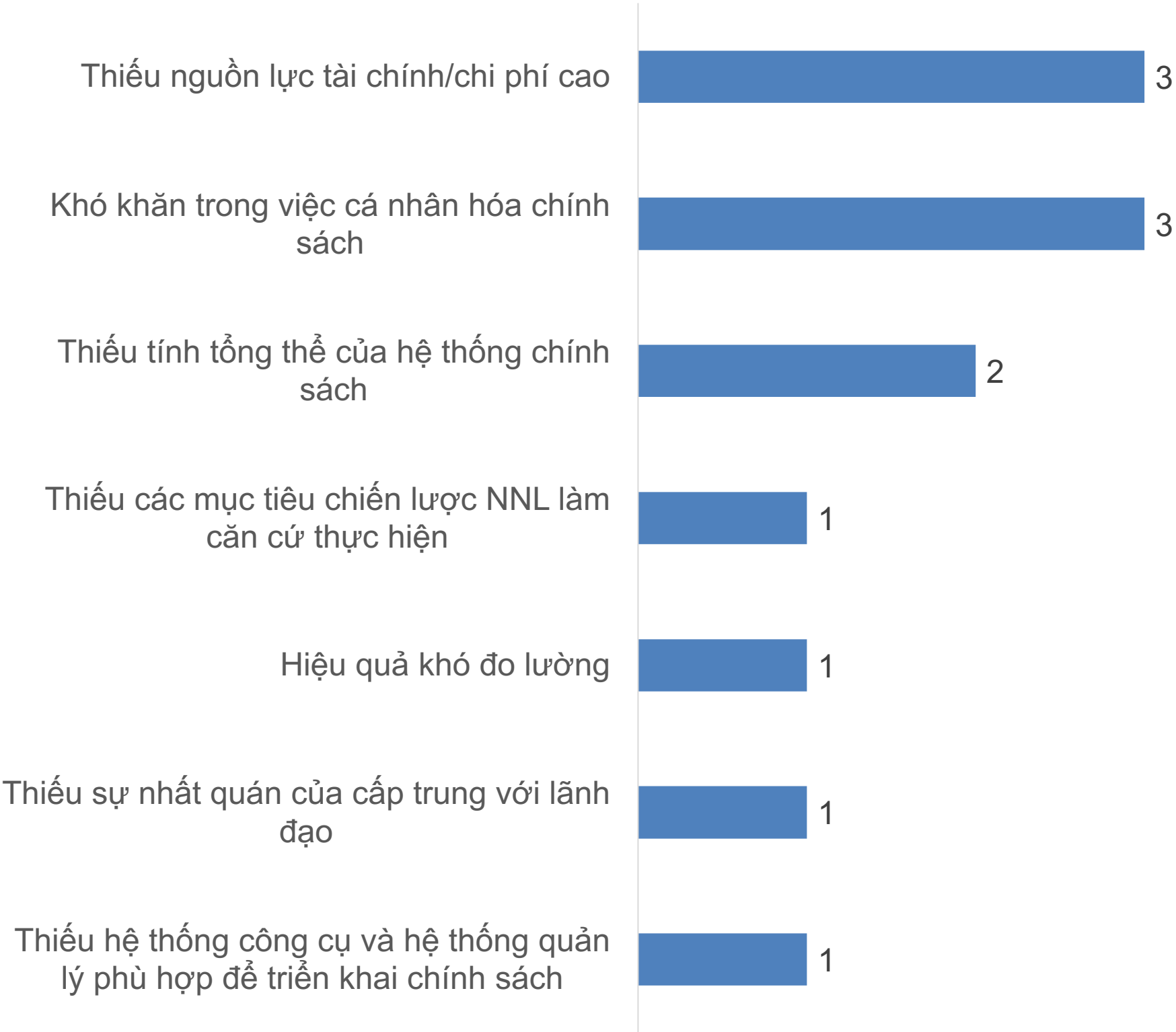
Nhận định về tác động của TR tới hiệu quả triển khai chiến lược giữ và phát triển nhân lực thuộc nhóm năng lực cốt lõi tại DN/TC



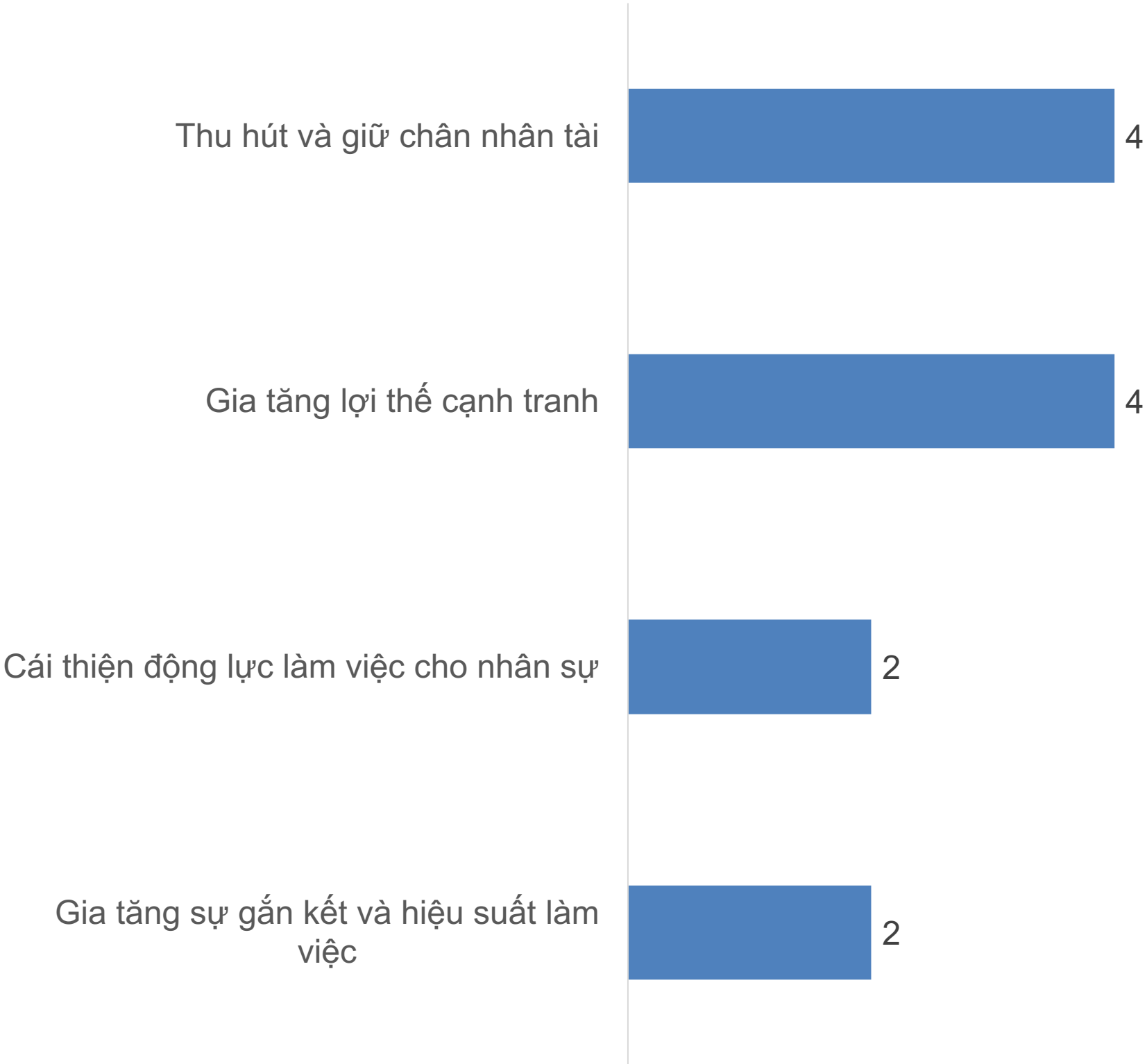


# Xây dựng, đầu tư - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=7) (6)

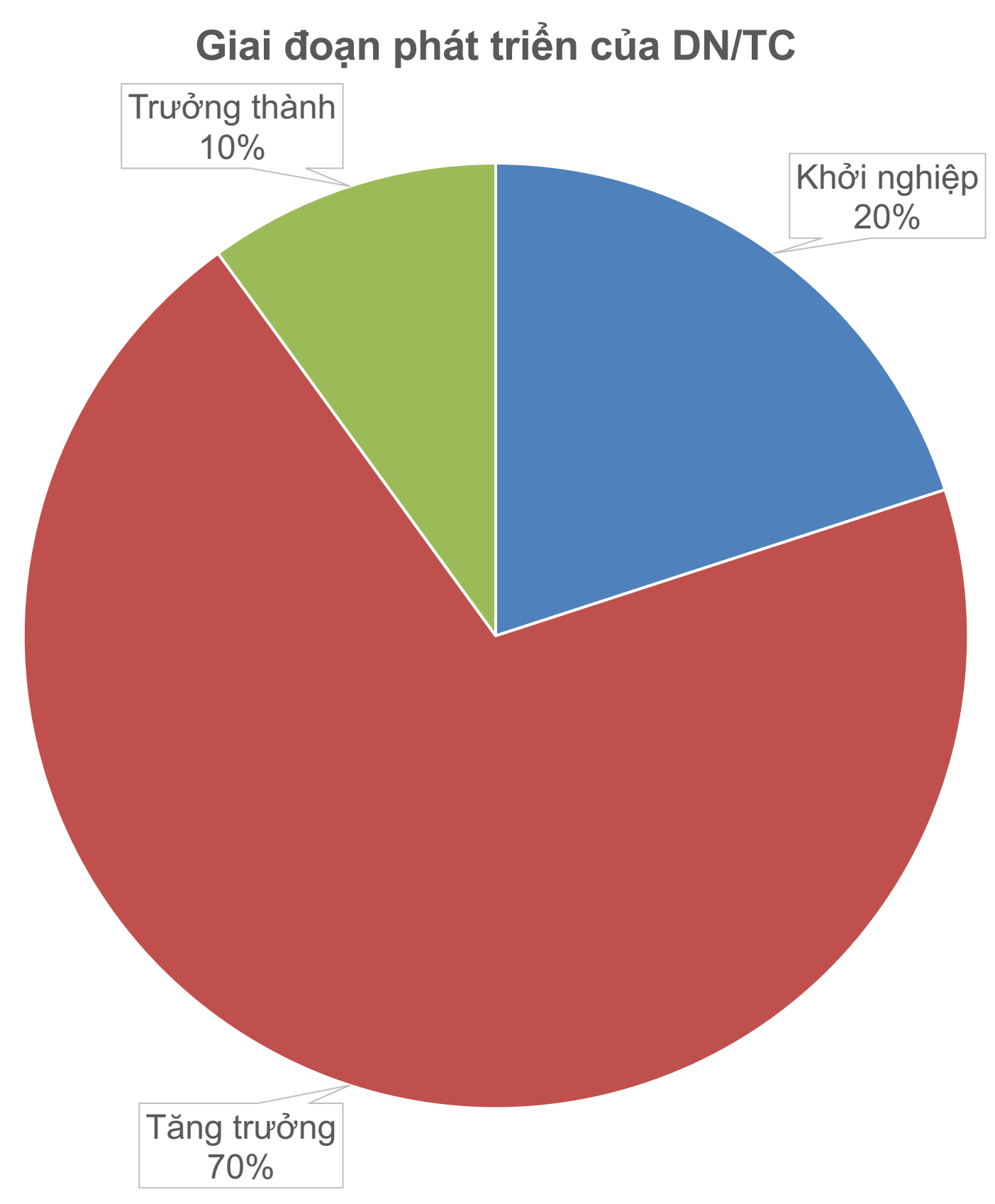
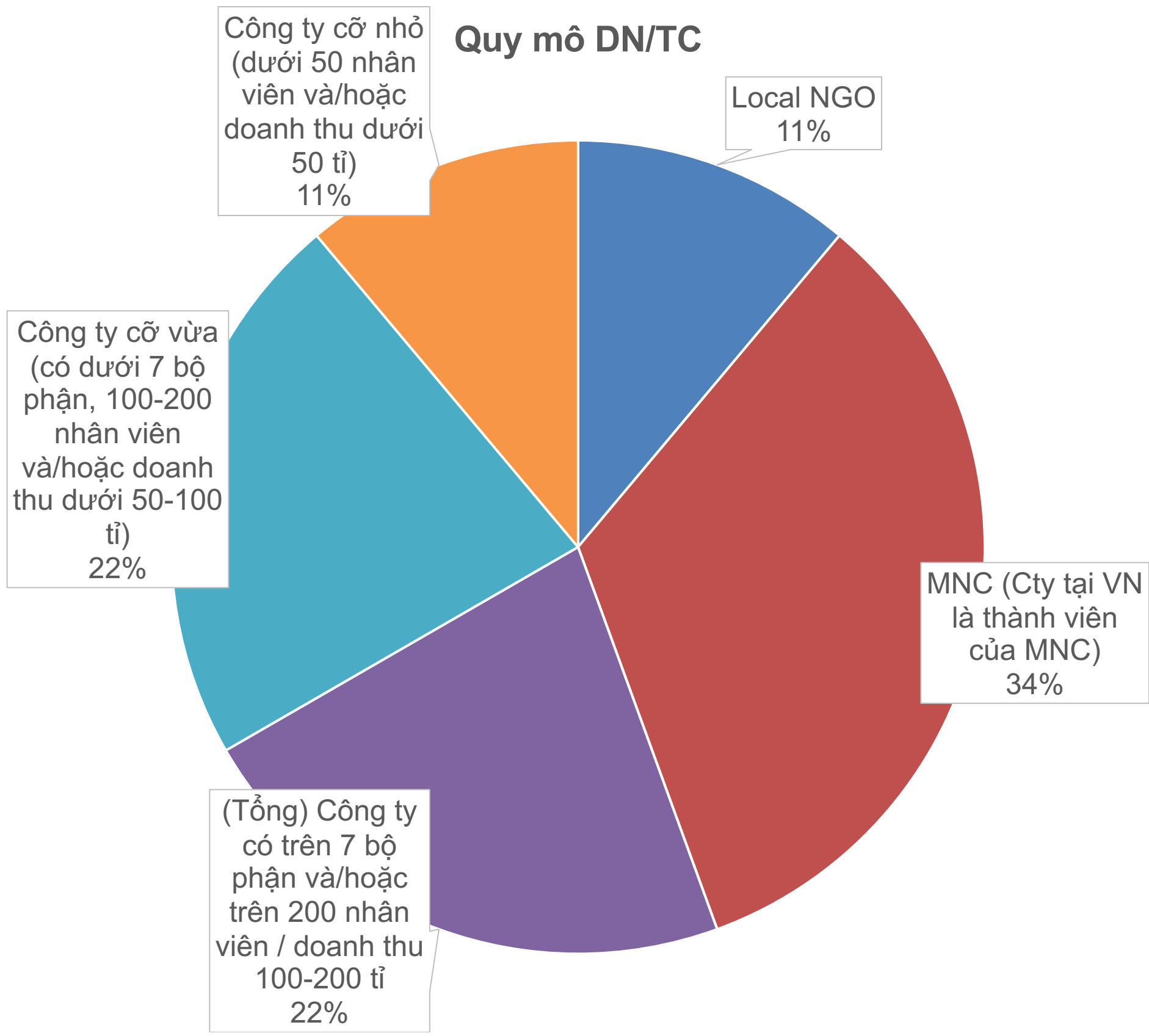
Thách thức khi triển khai TR



Lợi ích khi triển khai TR

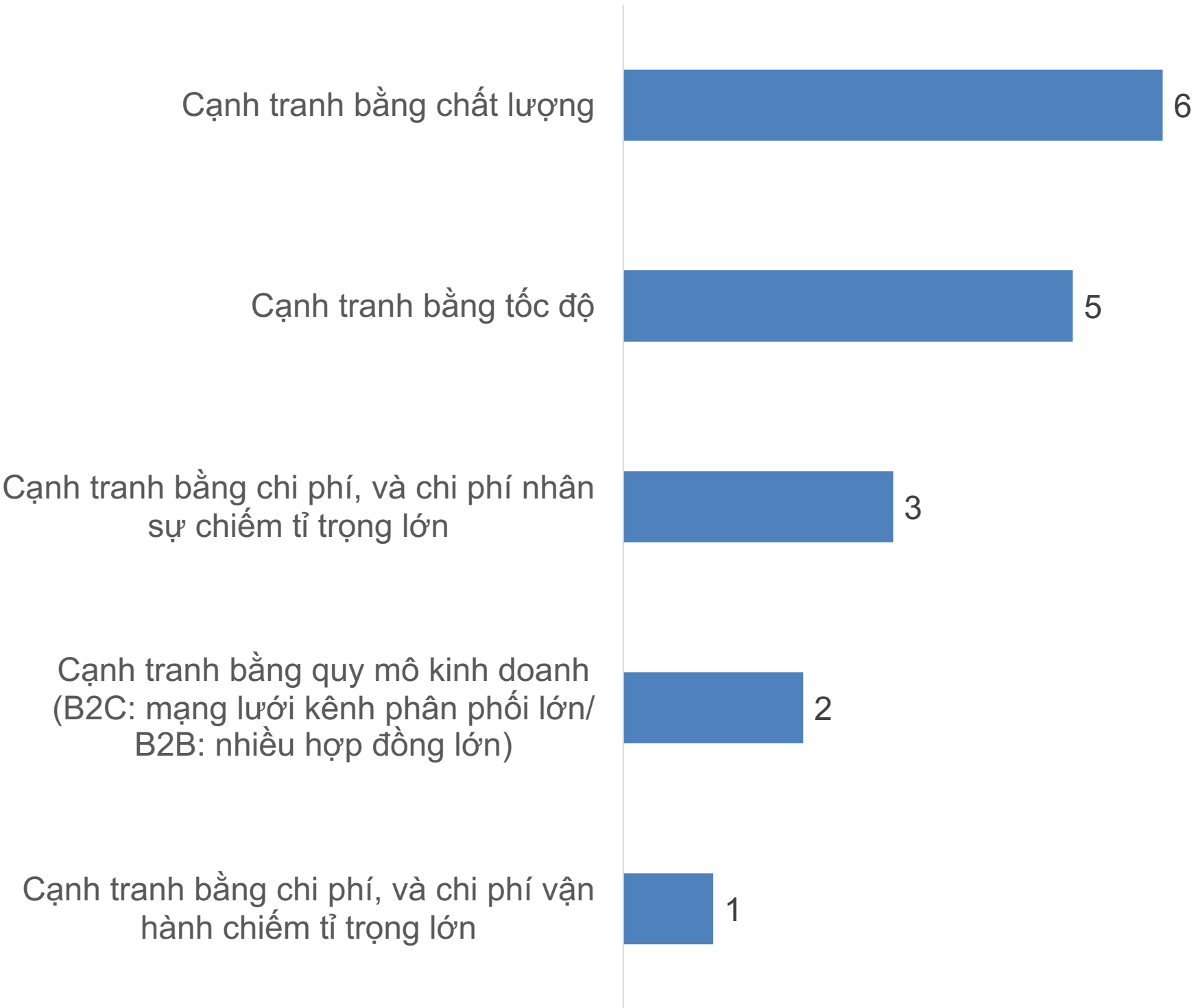


# Công nghệ, giải pháp - Đặc điểm DN/TC đã triển khai (n=10) (1)

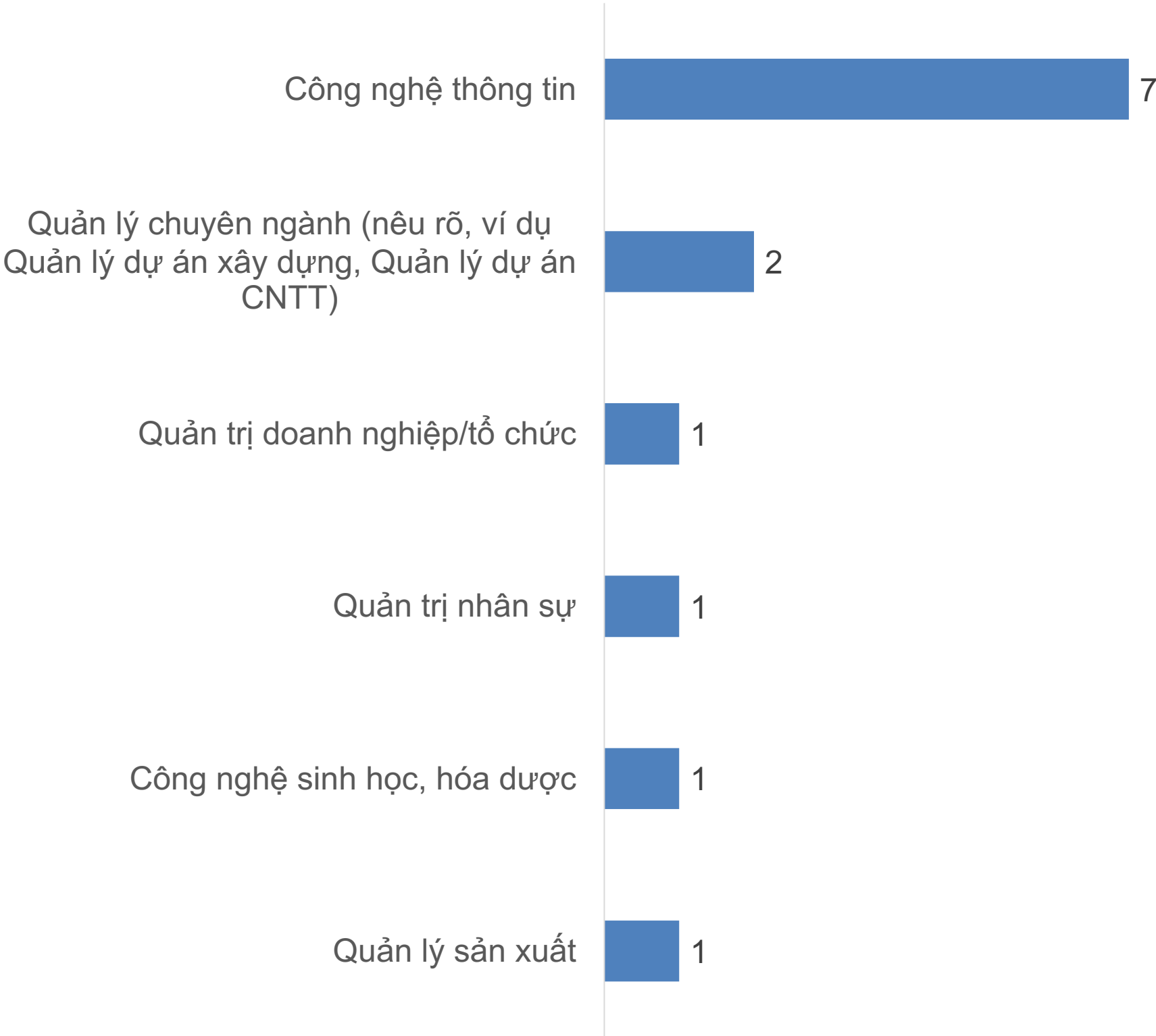


# Công nghệ, giải pháp - Đặc điểm DN/TC đã triển khai (n=10) (2)

Chiến lược phát triển của DN/TC và tương quan mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

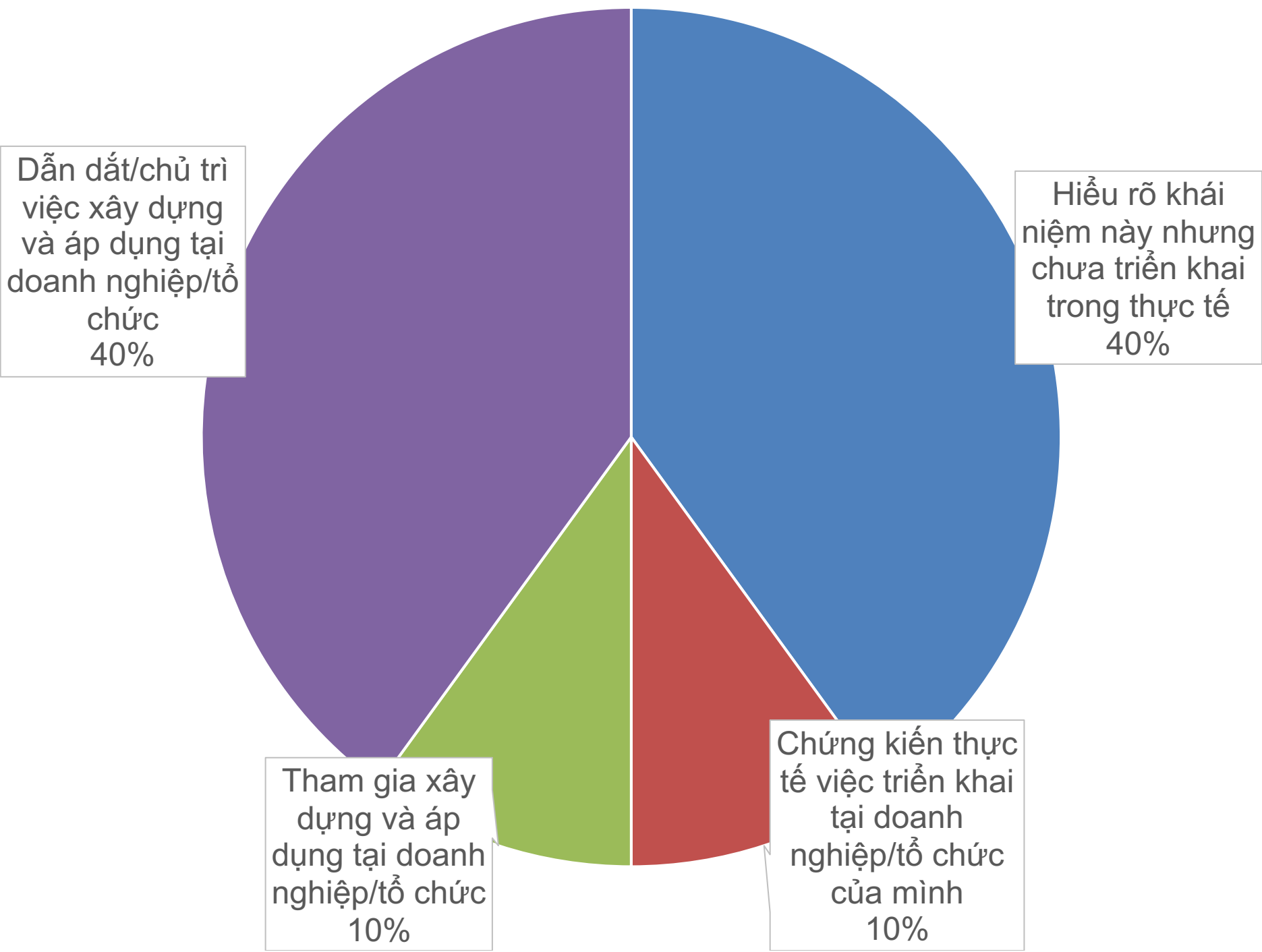


Loại nhân lực mà DN/TC đang phải cạnh tranh

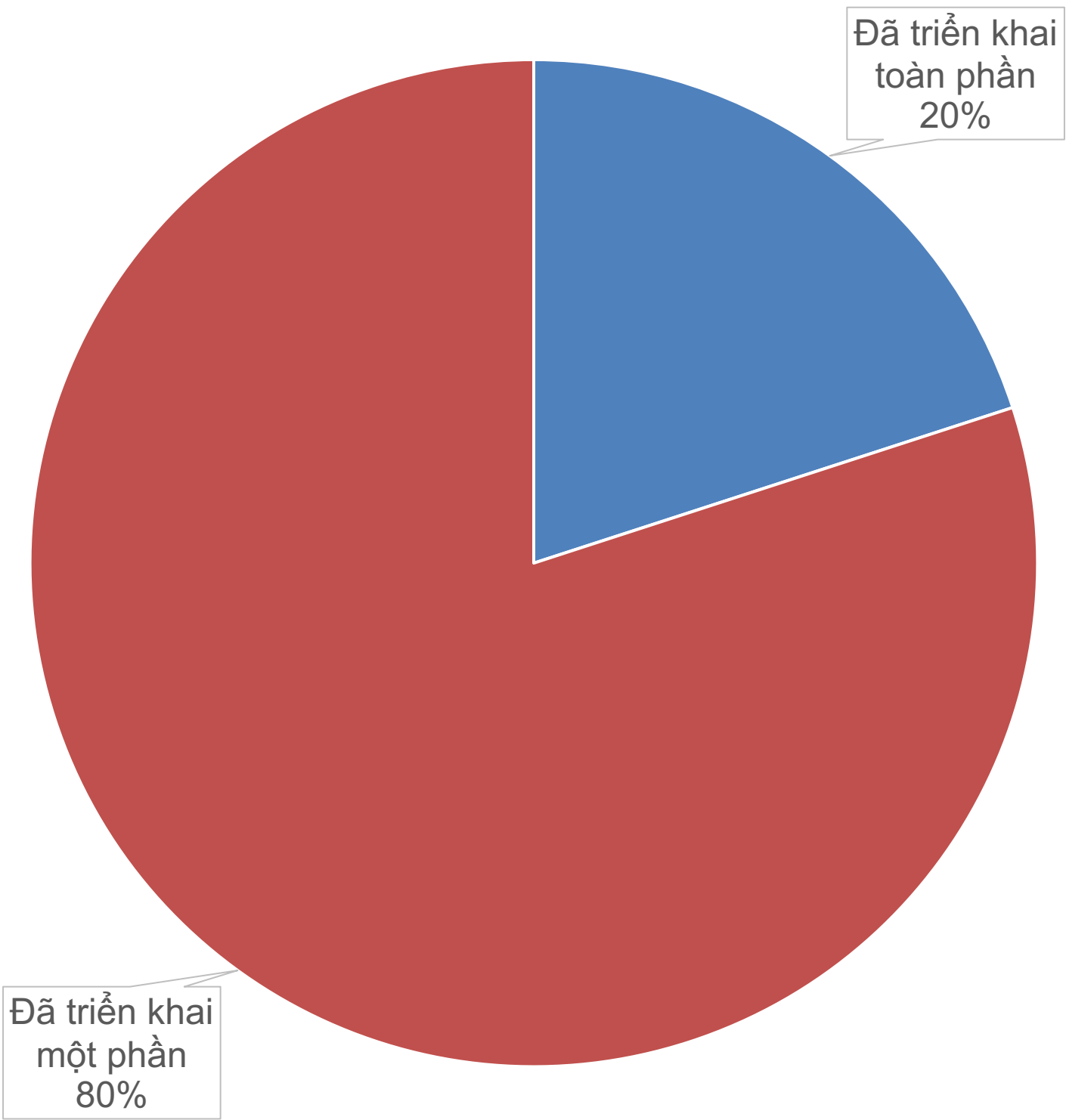


# Công nghệ, giải pháp - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=10) (1)

Nhận thức về khái niệm Đãi ngộ tổng thể - Total Rewards - TR

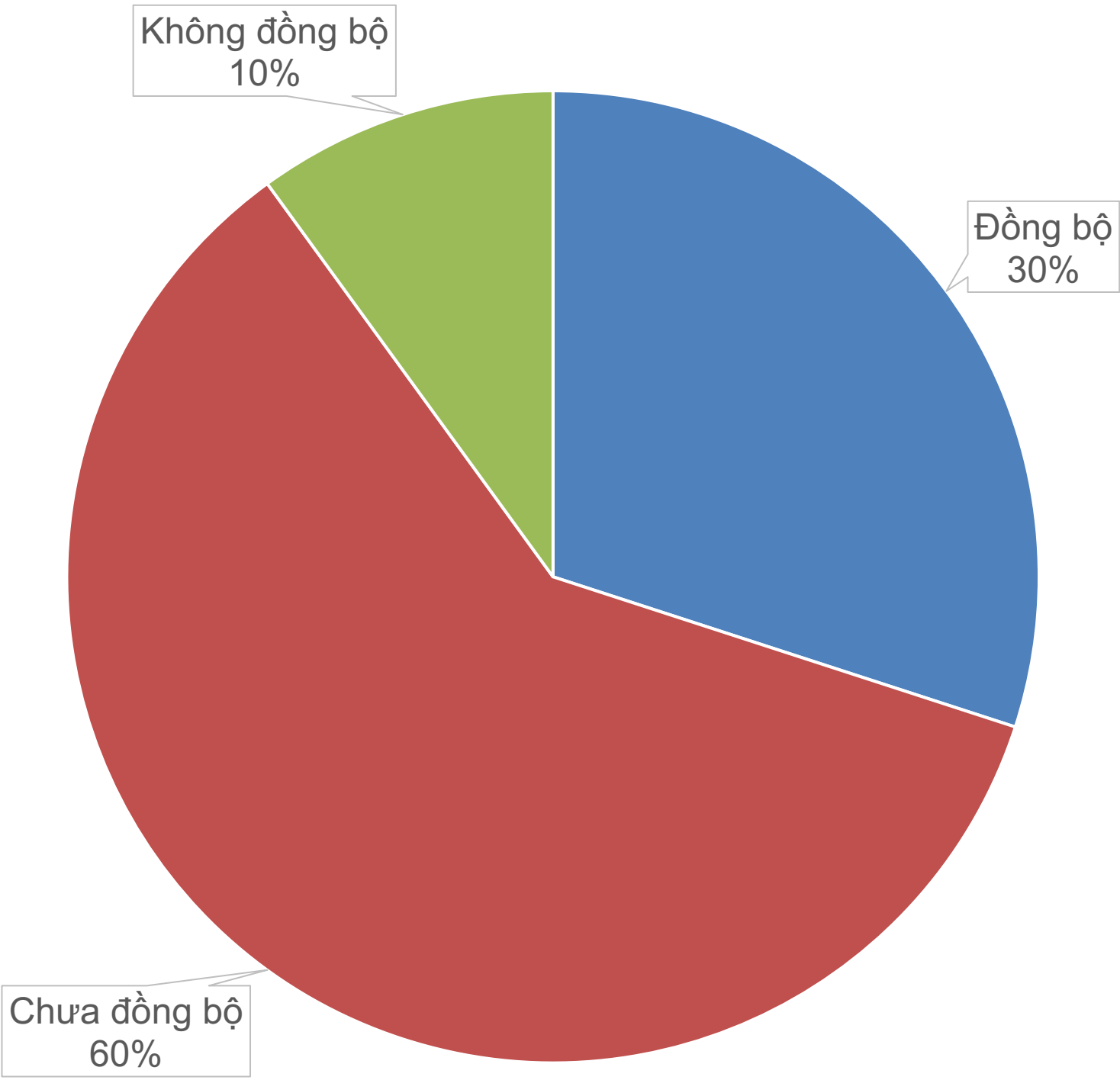


Hiện trạng triển khai mô hình TR

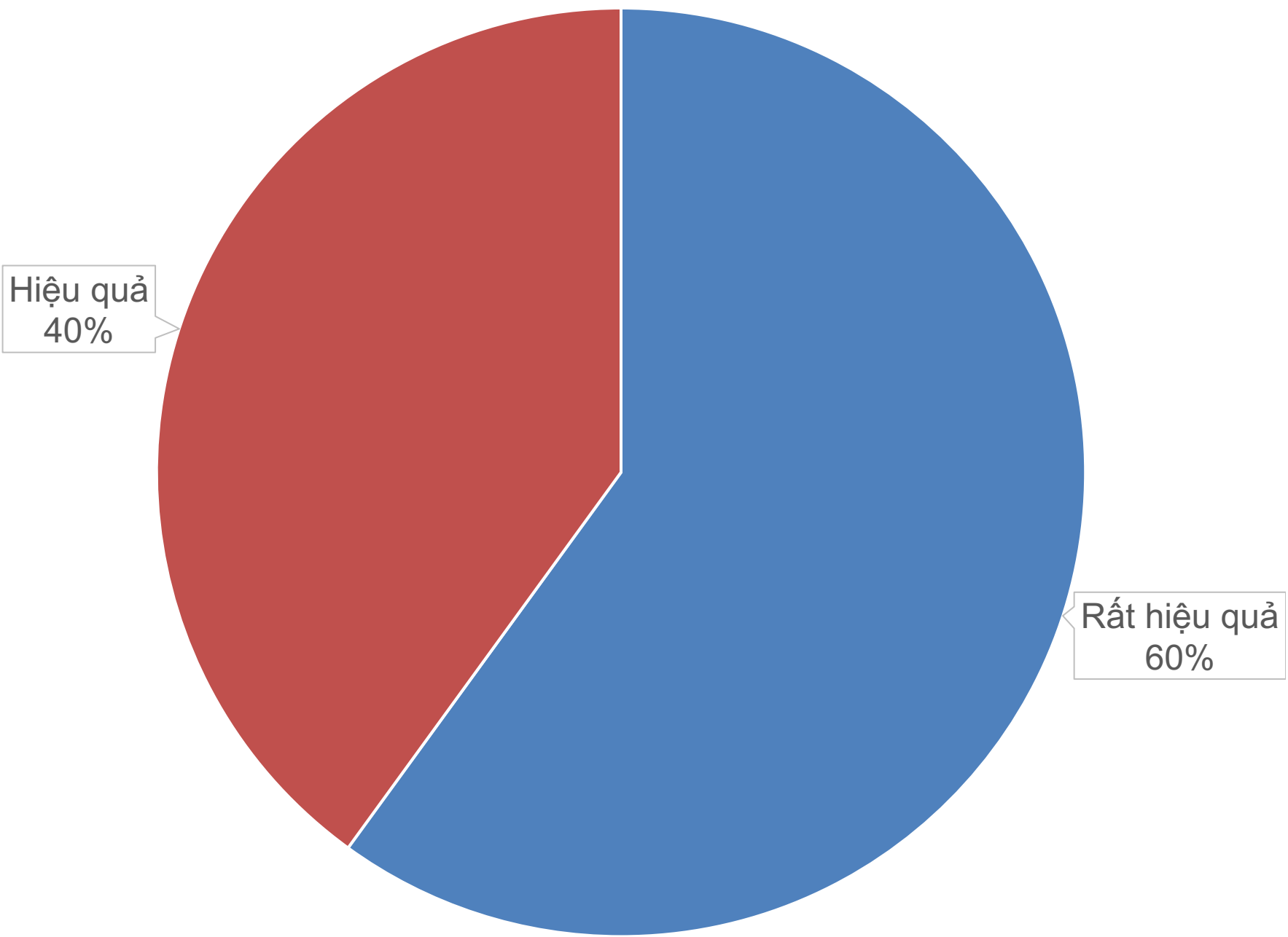


# Công nghệ, giải pháp - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=10) (2)

Mức độ đồng bộ giữa chiến lược phát triển doanh nghiệp và chiến lược TR hiện tại



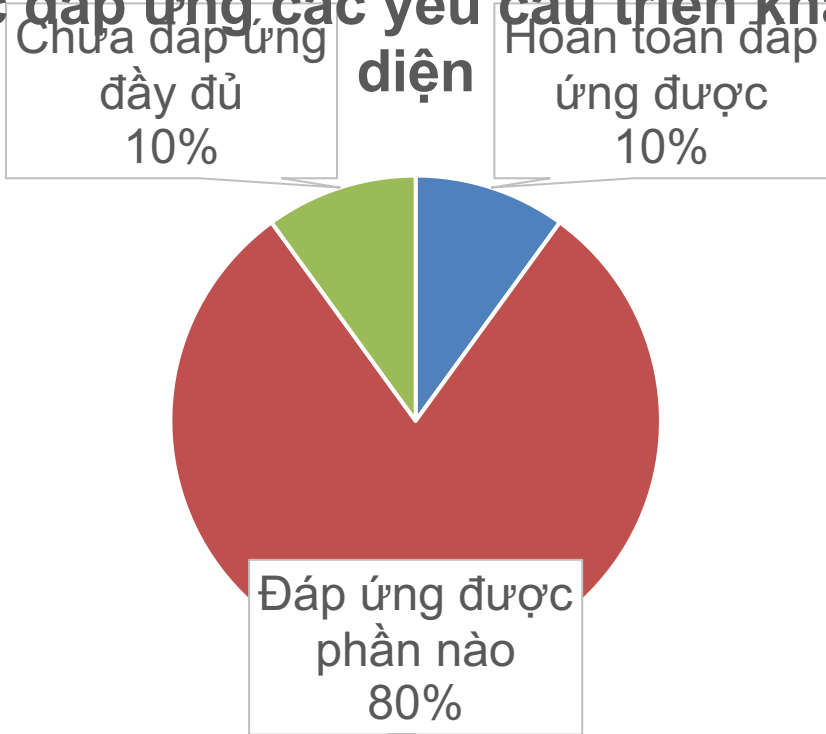
Đánh giá hiệu quả của TR trong việc nâng cao cạnh tranh doanh nghiệp



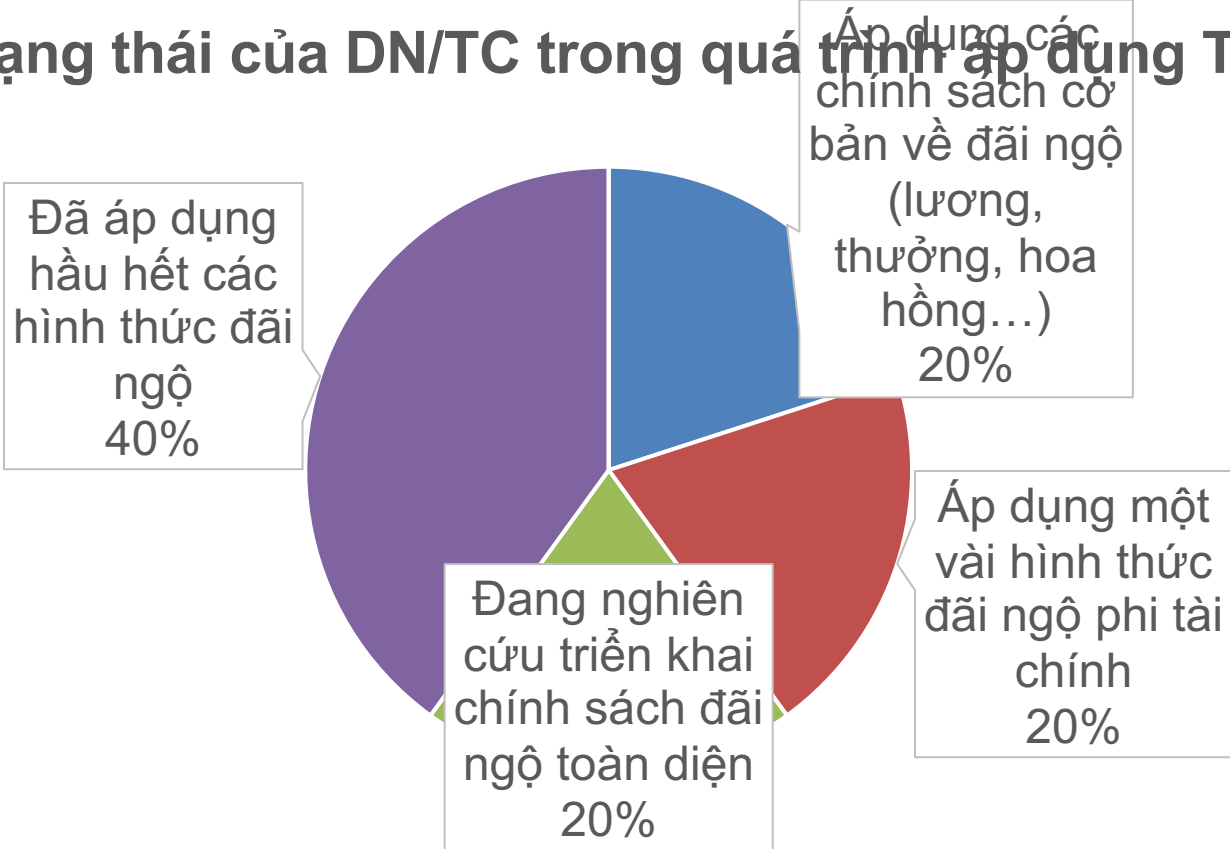
# Công nghệ, giải pháp - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=10) (3)



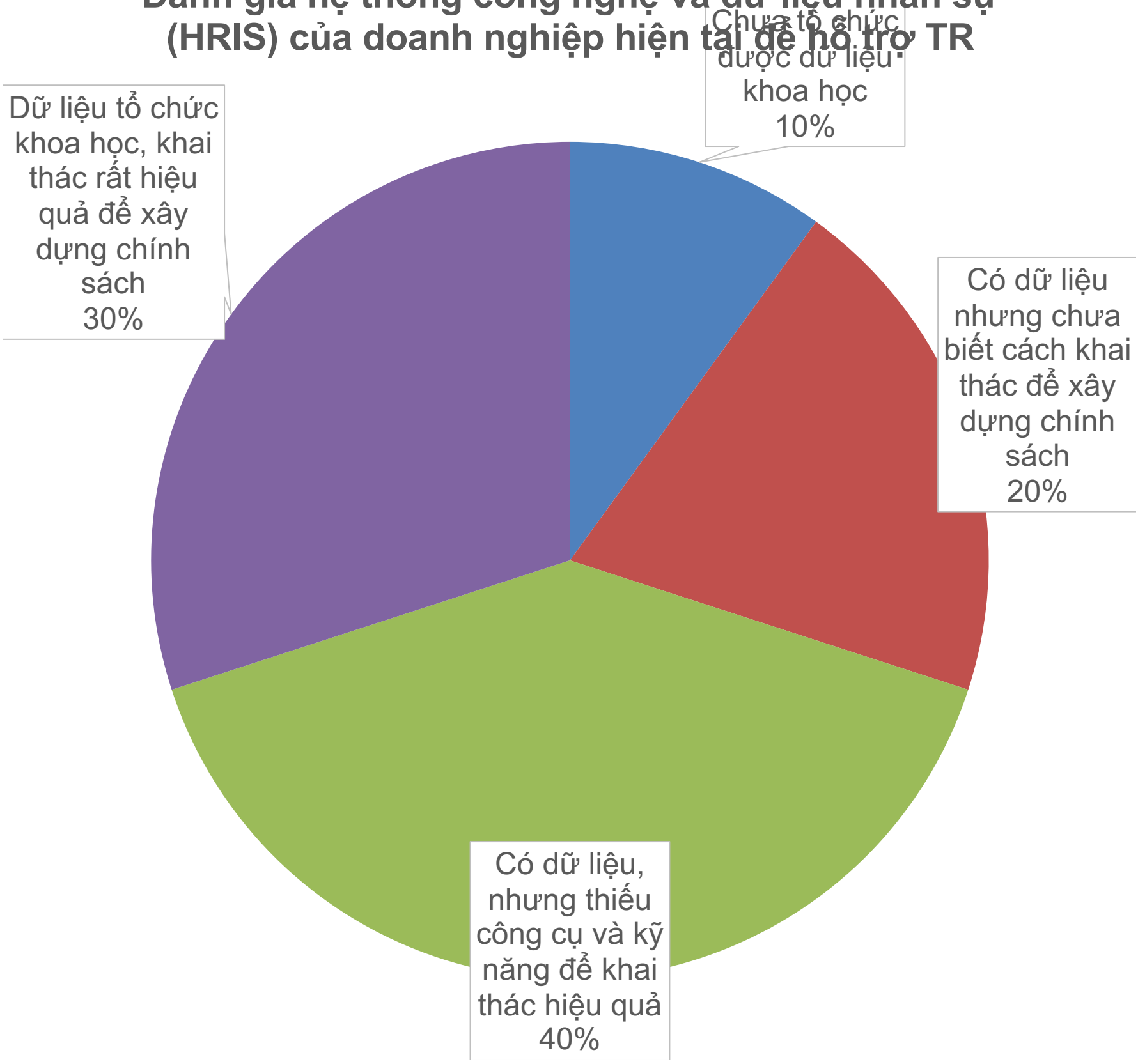
Khả năng tài chính của doanh nghiệp hiện tại trong việc đáp ứng các yêu cầu triển khai TR toàn diện



Trạng thái của DN/TC trong quá trình áp dụng TR

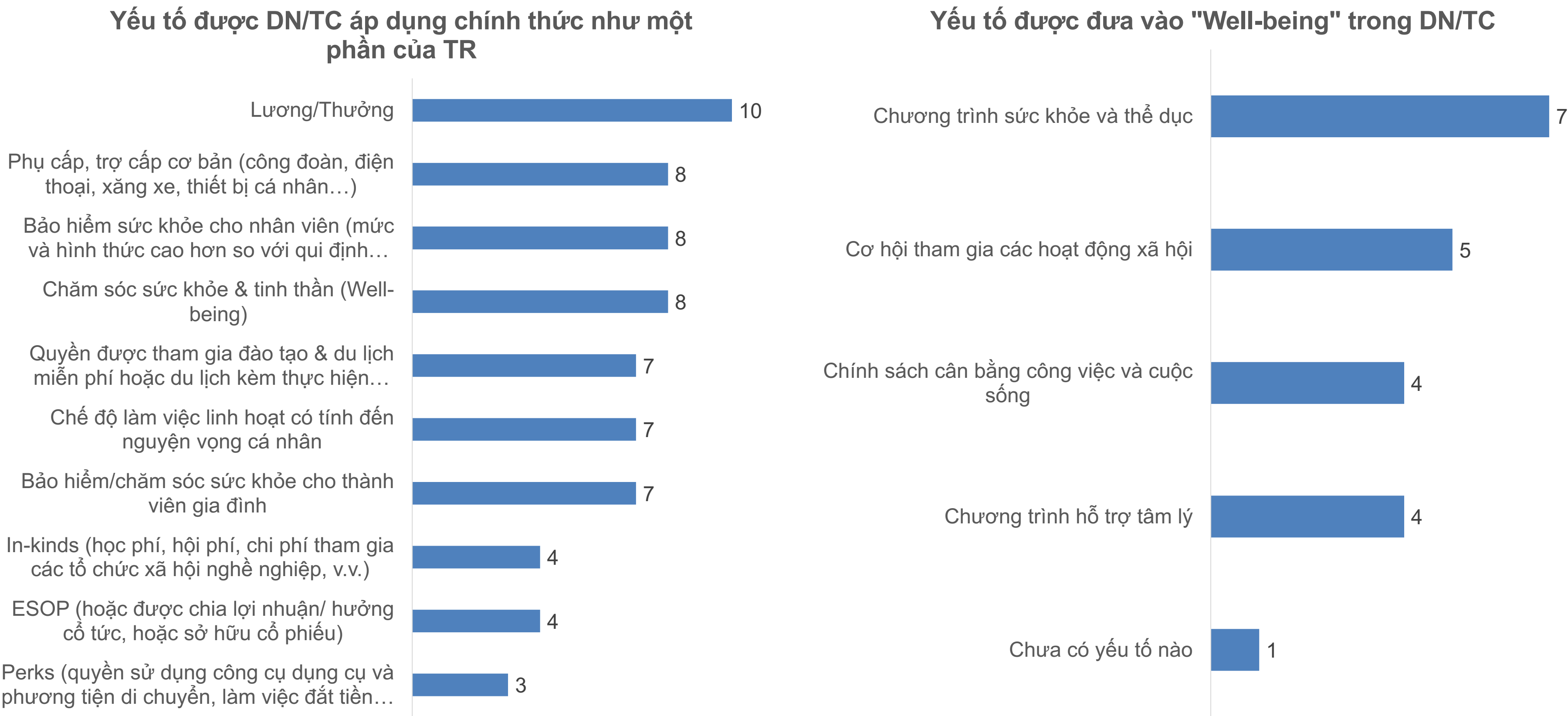


Đánh giá hệ thống công nghệ và dữ liệu nhân sự (HRIS) của doanh nghiệp hiện tại để hỗ trợ TR





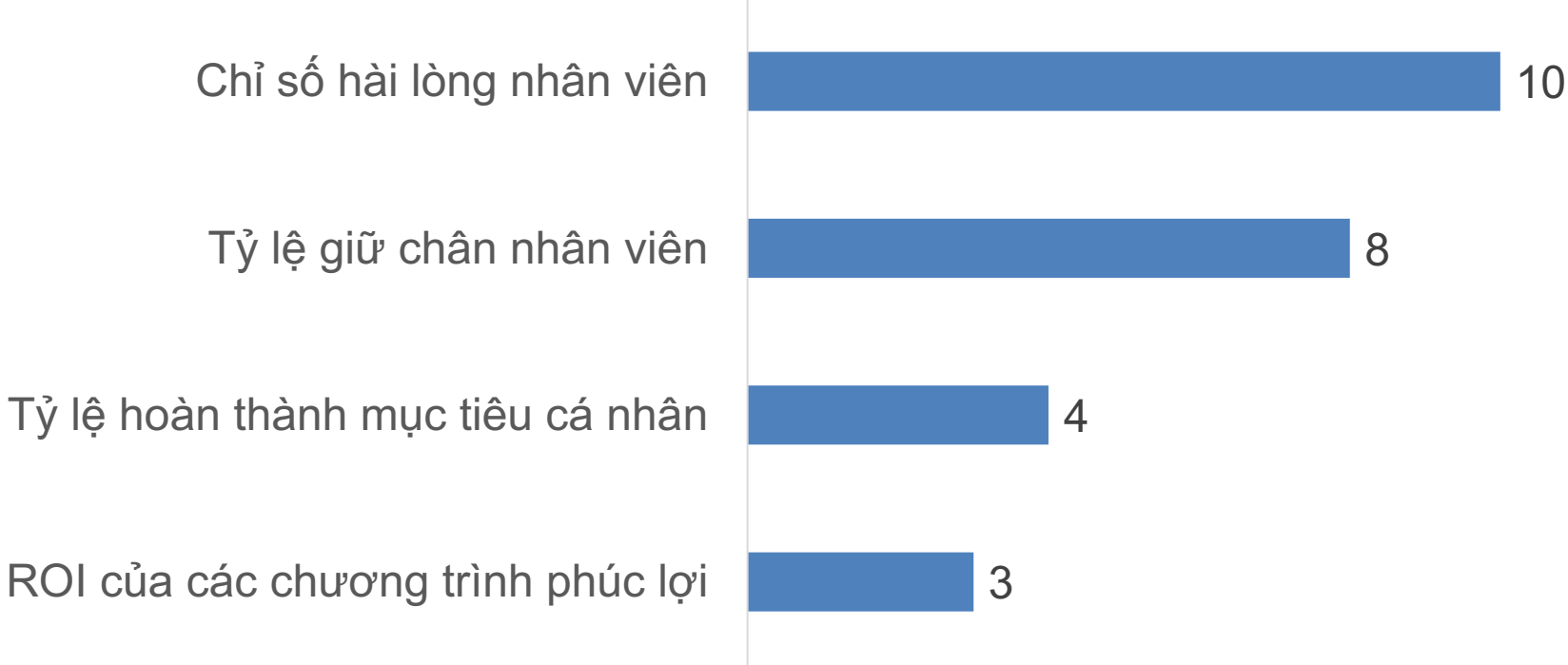
# Công nghệ, giải pháp - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=10) (4)



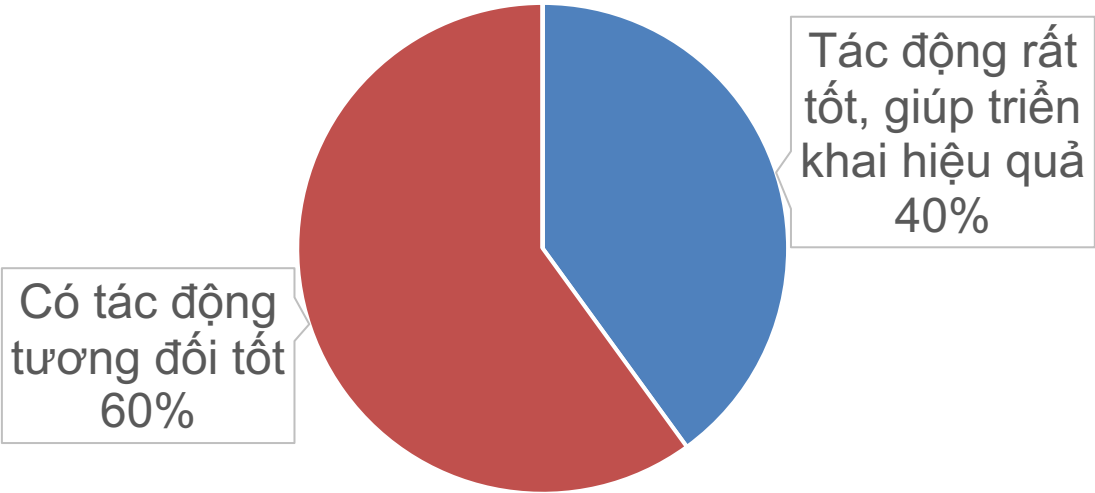
# Công nghệ, giải pháp - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=10) (5)



Chỉ số đánh giá hiệu quả của TR



Nhận định về tác động của TR tới hiệu quả triển khai chiến lược giữ và phát triển nhân lực thuộc nhóm năng lực cốt lõi tại DN/TC



Điểm cần cải thiện trong chính sách TR

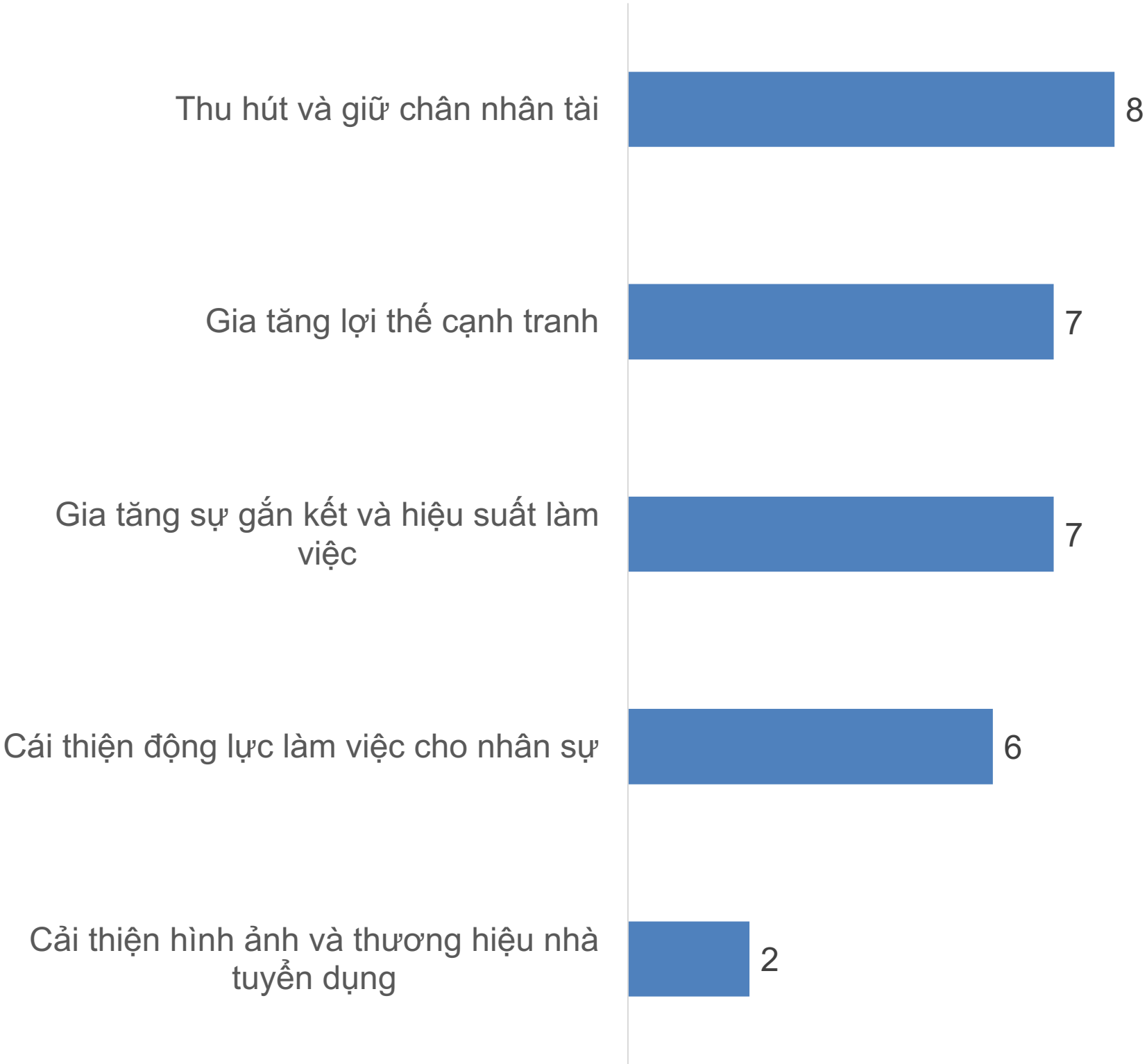


# Công nghệ, giải pháp - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=10) (6)

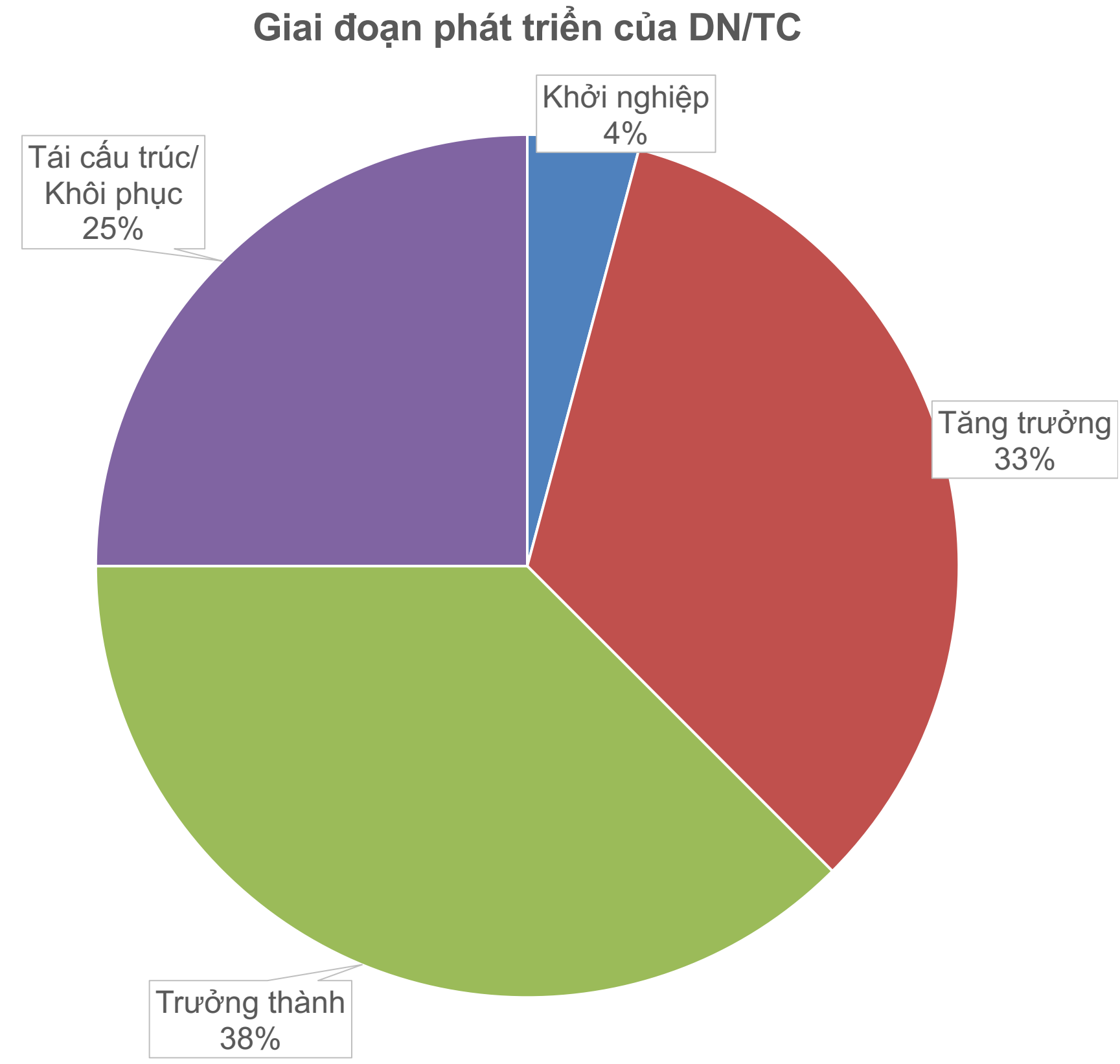
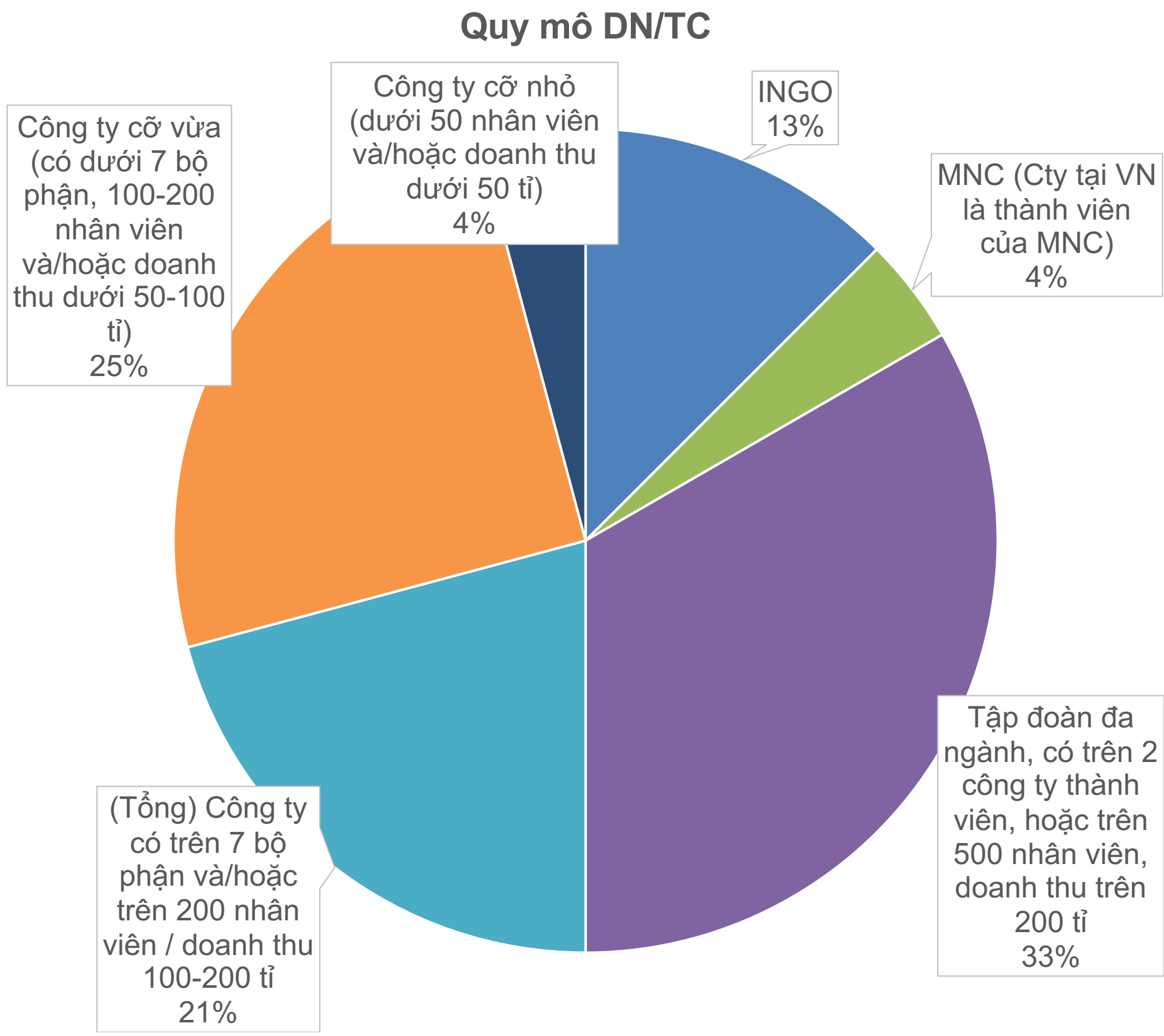
Thách thức khi triển khai TR



Lợi ích khi triển khai TR

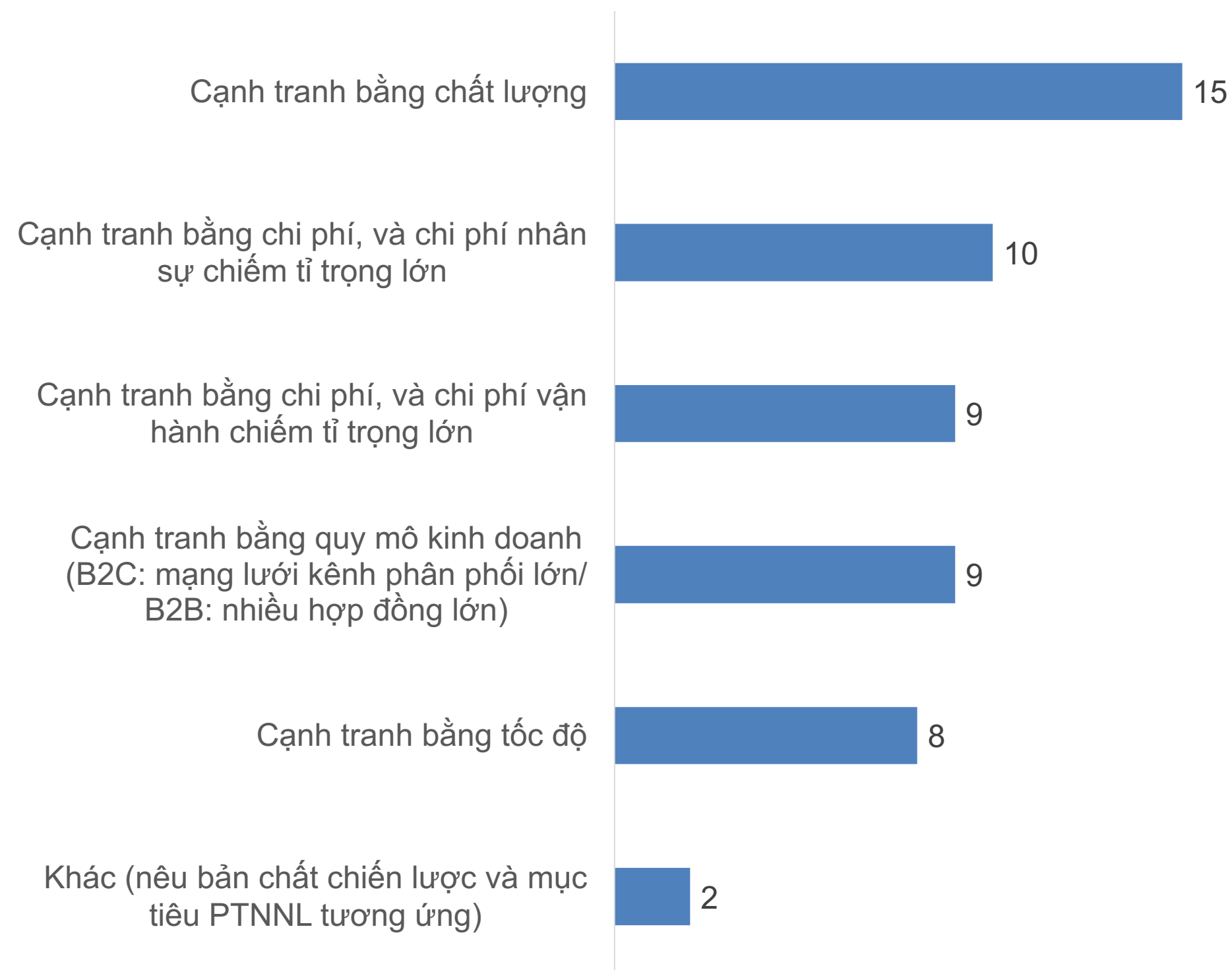


# Các lĩnh vực khác - Đặc điểm DN/TC đã triển khai (n=24) (1)

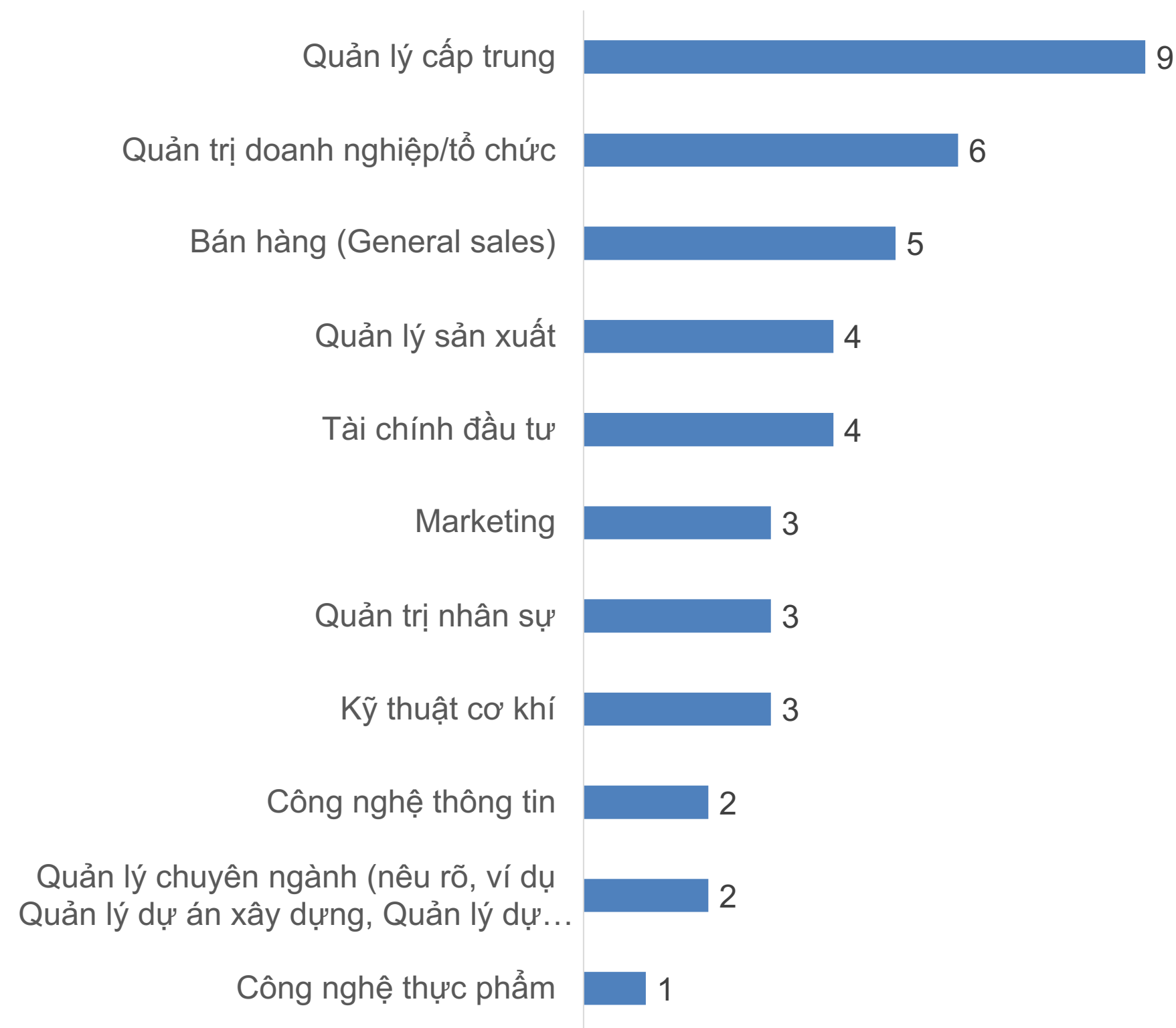


# Các lĩnh vực khác - Đặc điểm DN/TC đã triển khai (n=24) (2)

Chiến lược phát triển của DN/TC và tương quan mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

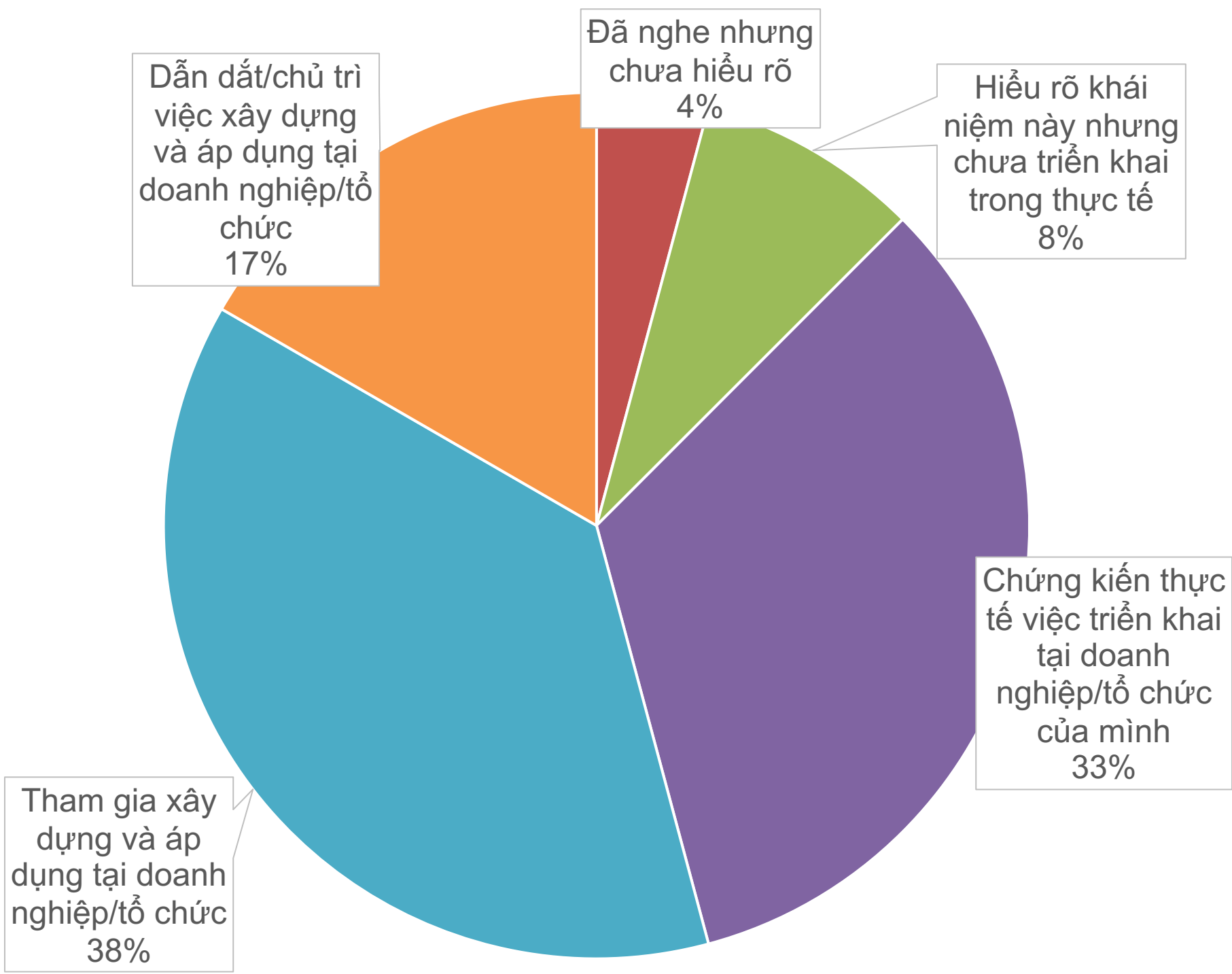


Loại nhân lực mà DN/TC đang phải cạnh tranh

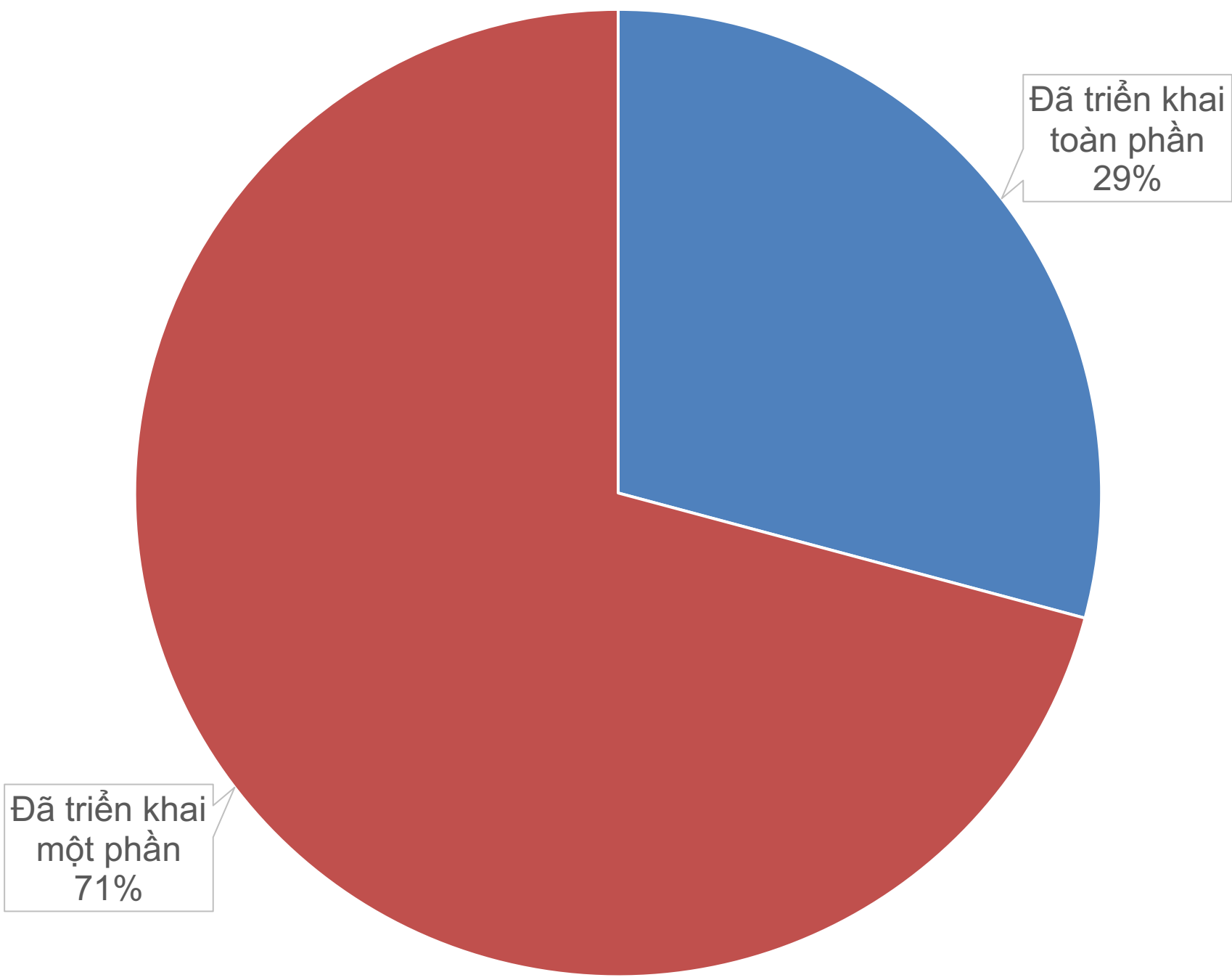


# Các lĩnh vực khác - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=24) (1)

Nhận thức về khái niệm Đãi ngộ tổng thể - Total Rewards - TR



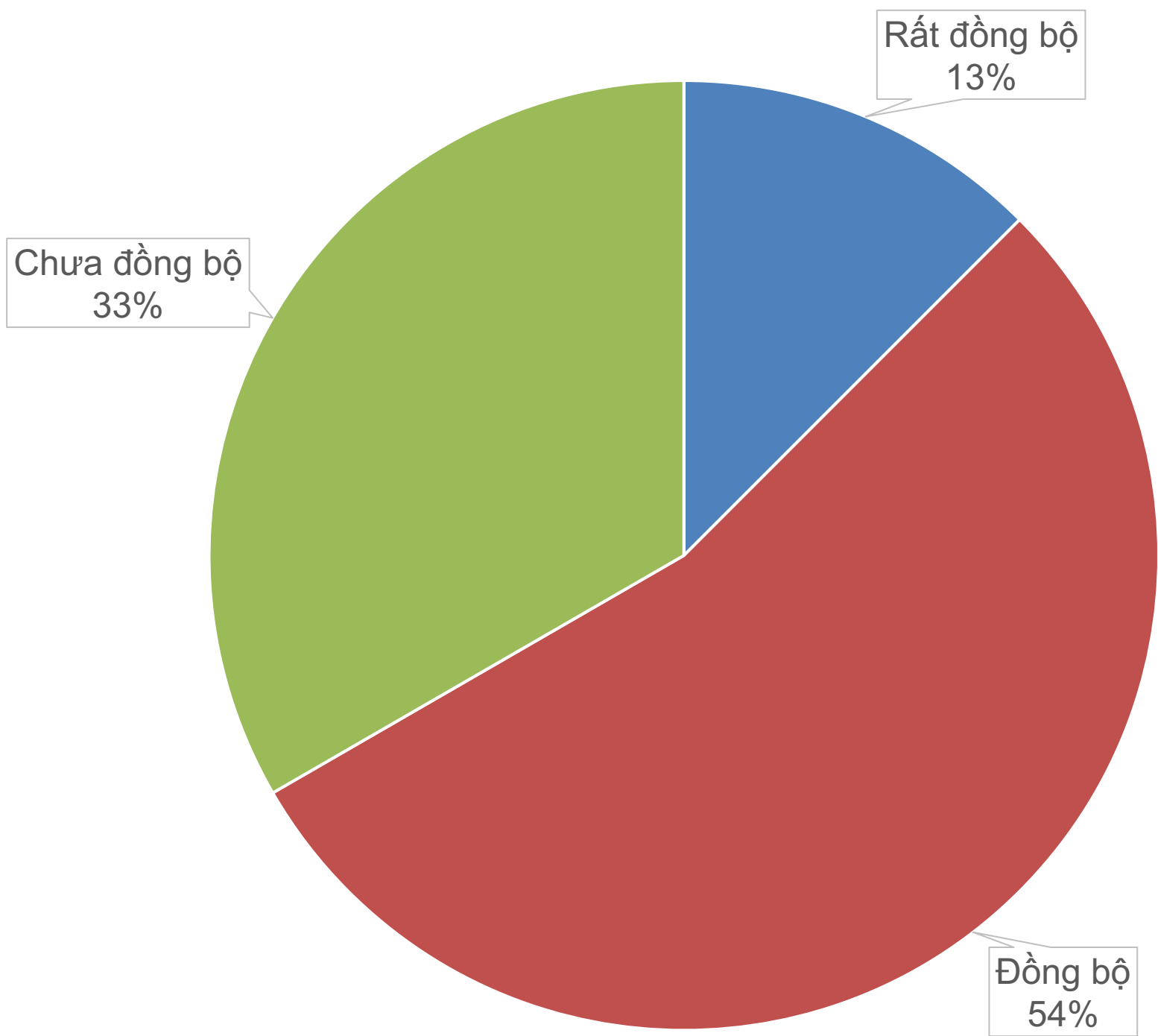
Hiện trạng triển khai mô hình TR



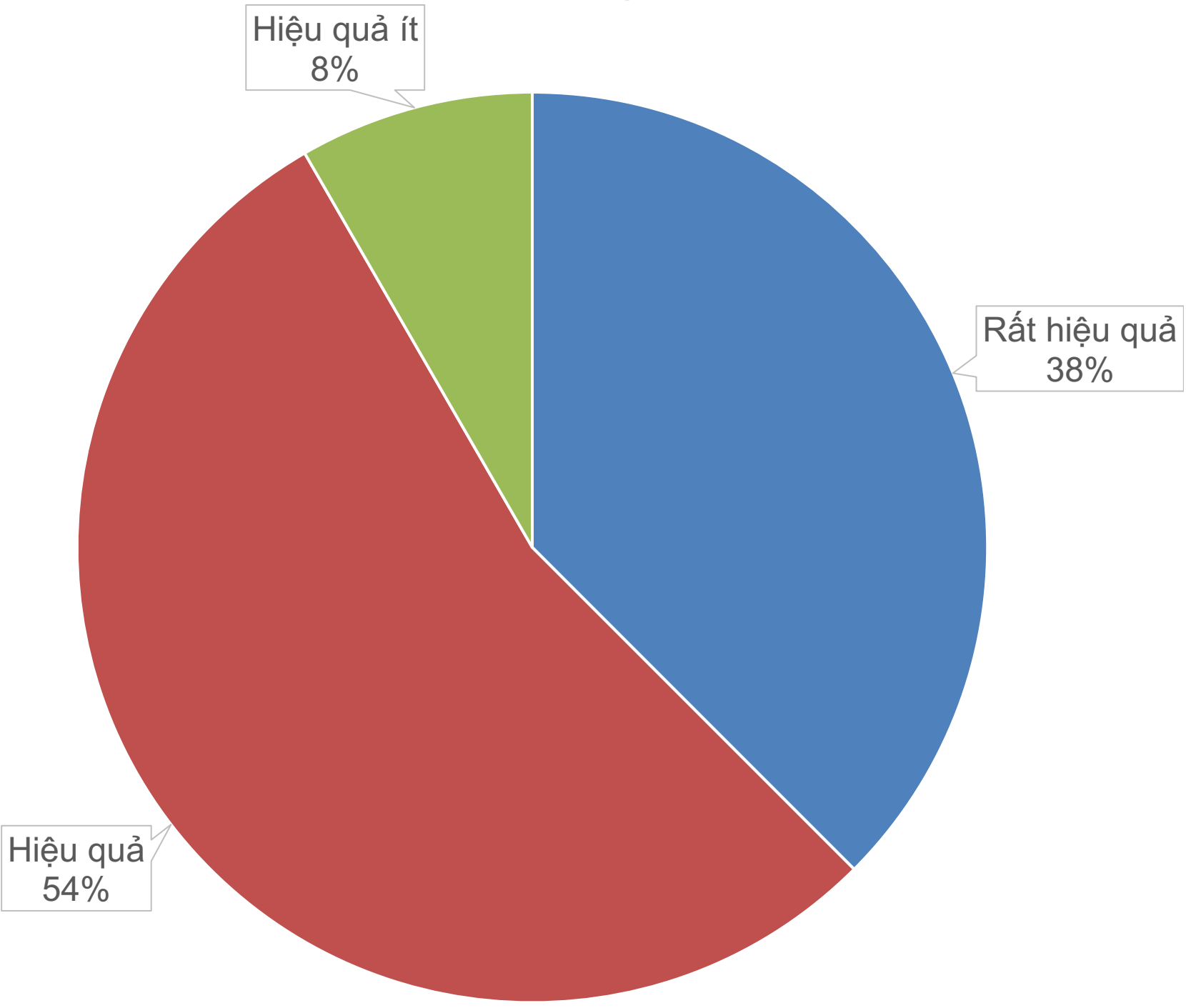


# Các lĩnh vực khác - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=24) (2)

Mức độ đồng bộ giữa chiến lược phát triển doanh nghiệp và chiến lược TR hiện tại



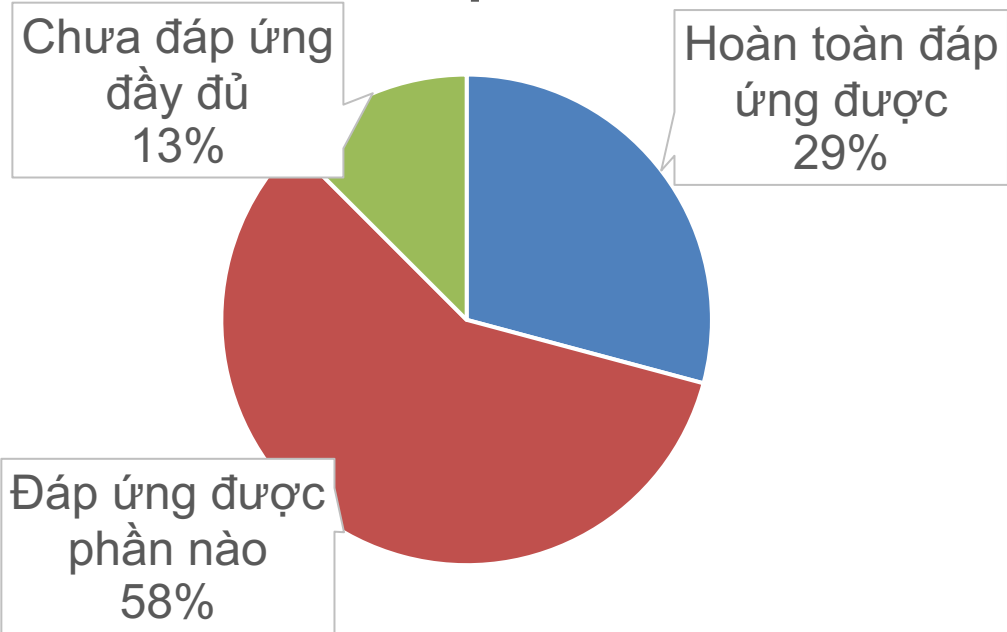
Đánh giá hiệu quả của TR trong việc nâng cao cạnh tranh doanh nghiệp



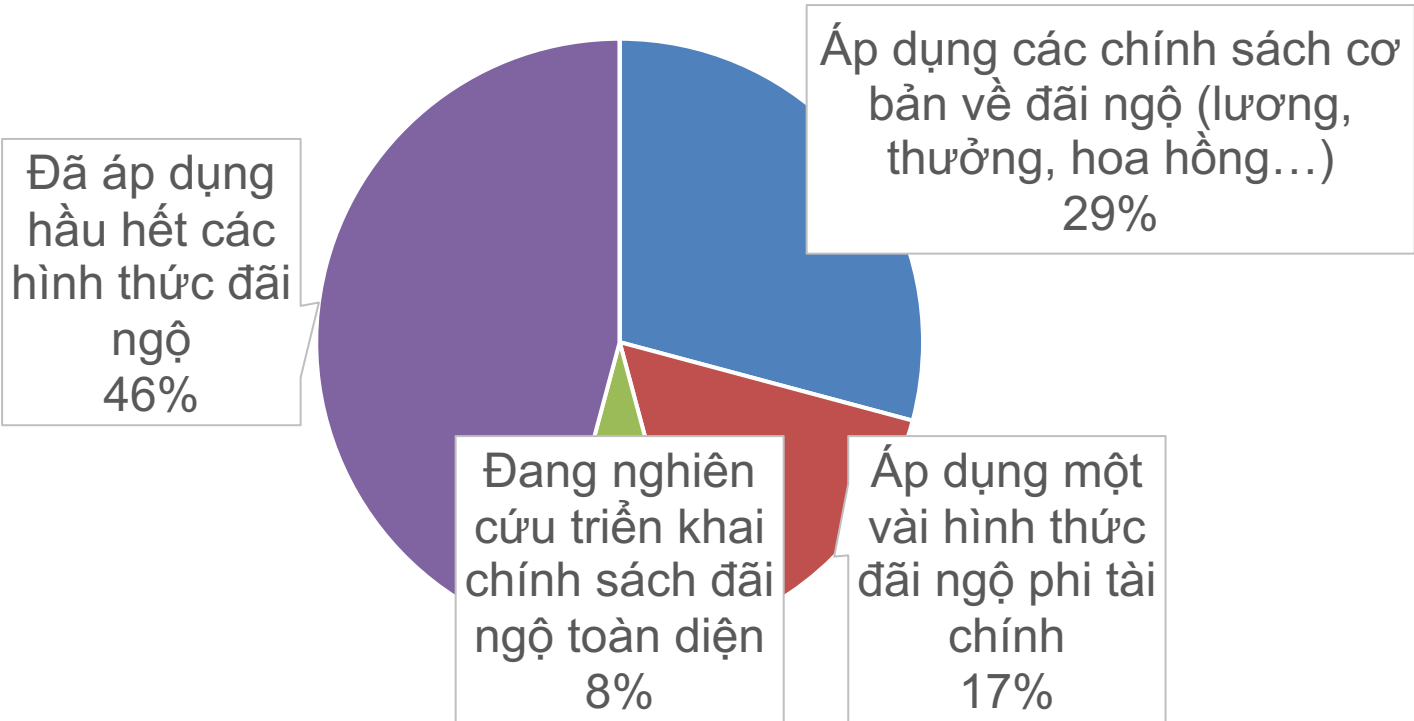
# Các lĩnh vực khác - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=24) (3)



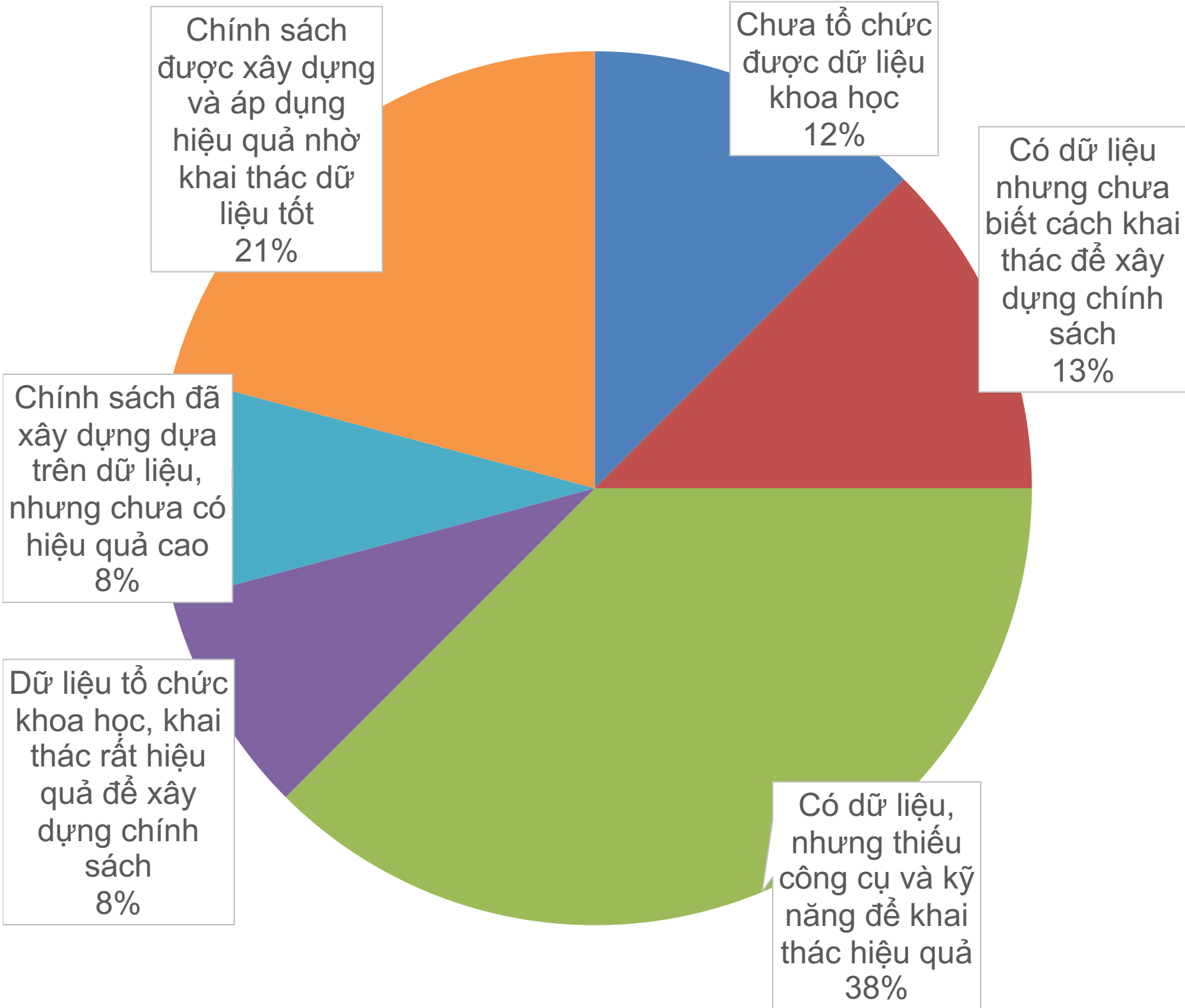
Khả năng tài chính của doanh nghiệp hiện tại trong việc đáp ứng các yêu cầu triển khai TR toàn diện



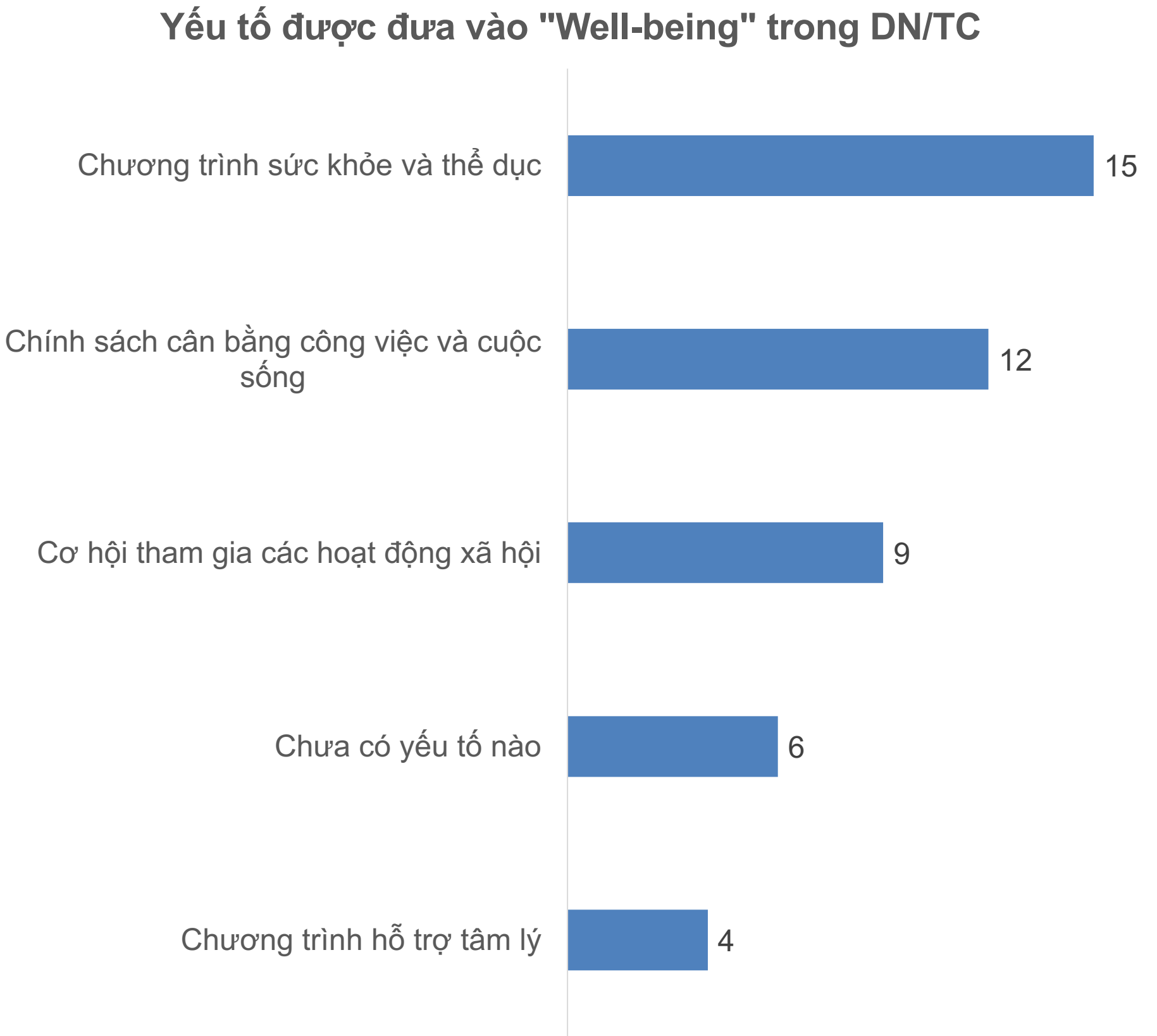
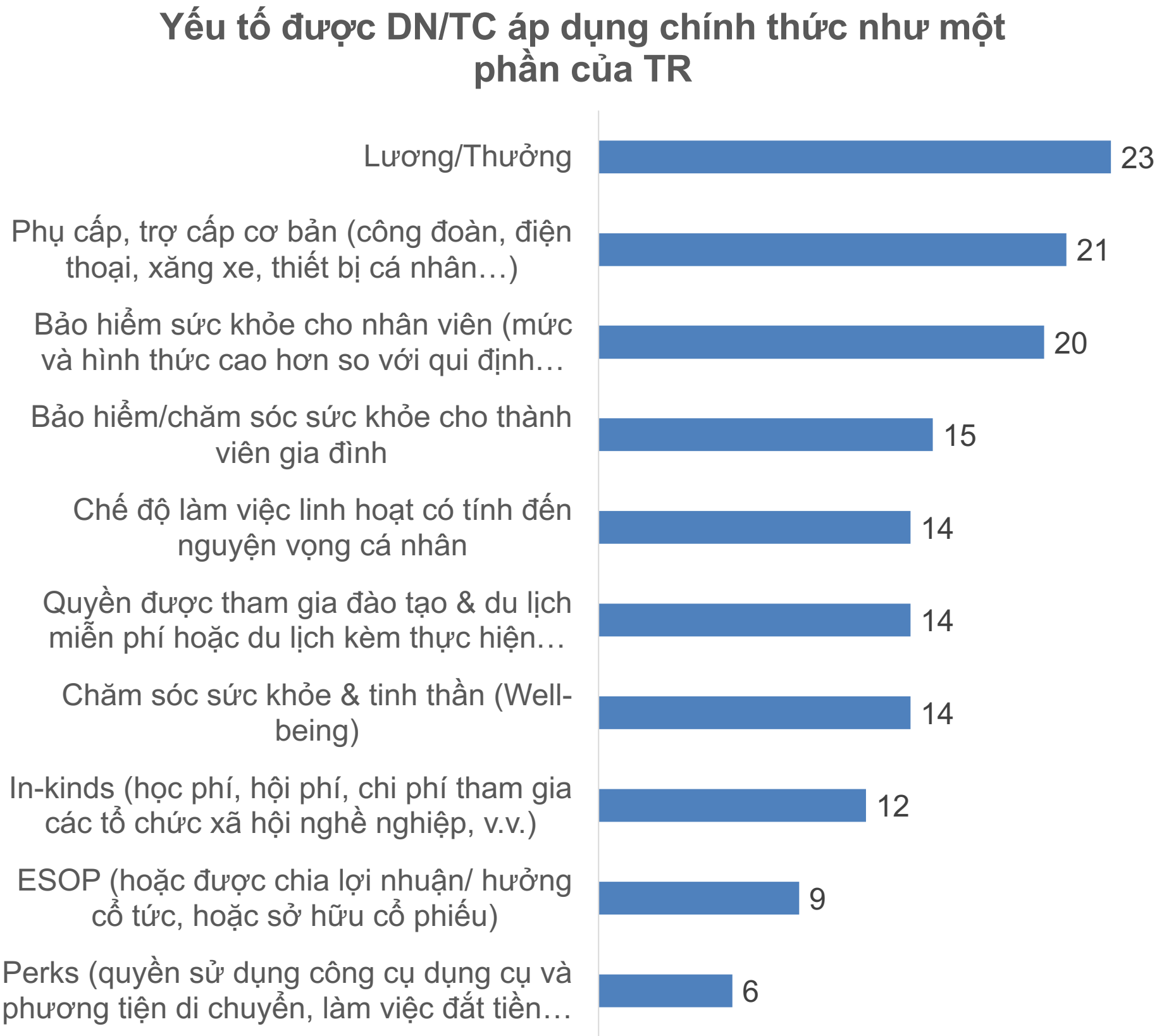
Trạng thái của DN/TC trong quá trình áp dụng TR



Đánh giá hệ thống công nghệ và dữ liệu nhân sự (HRIS) của doanh nghiệp hiện tại để hỗ trợ TR



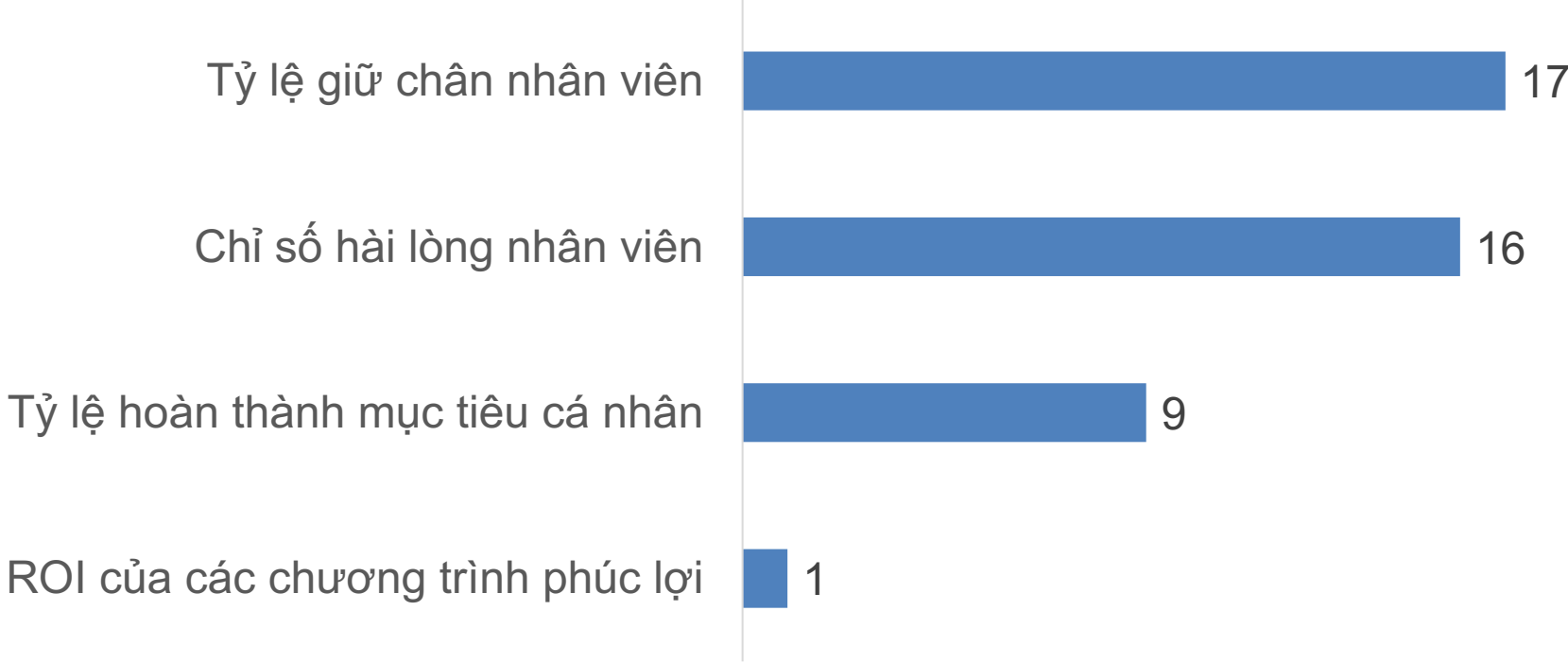
# Các lĩnh vực khác - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=24) (4)



# Các lĩnh vực khác - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=24) (5)



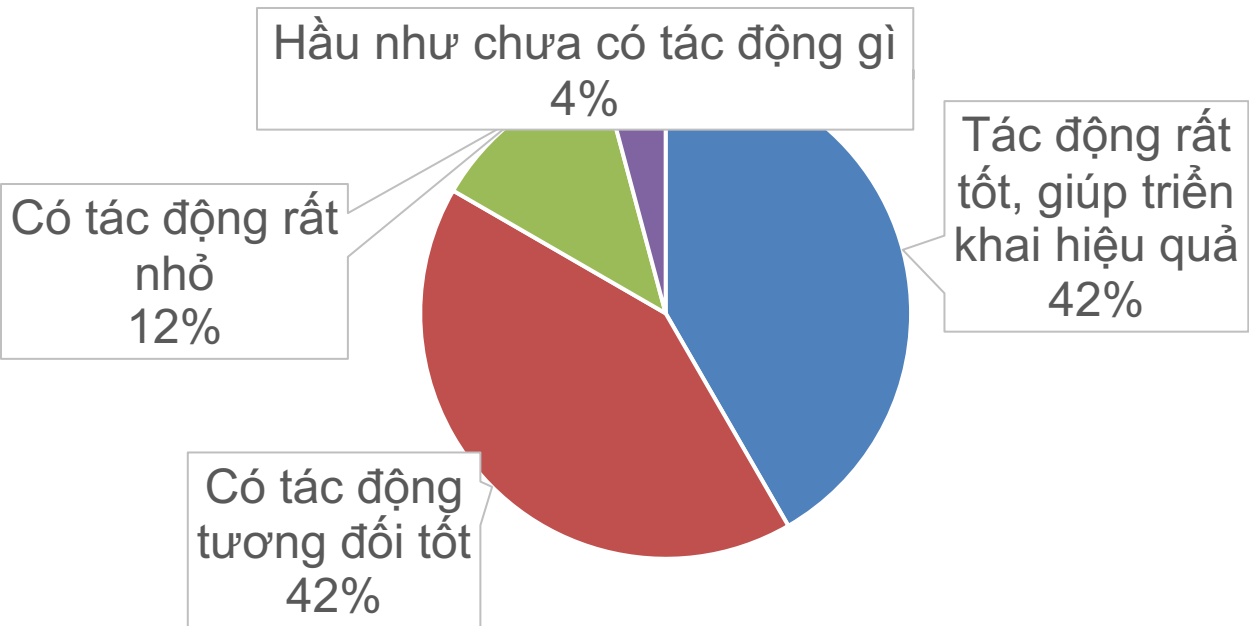
Chỉ số đánh giá hiệu quả của TR



Điểm cần cải thiện trong chính sách TR



Nhận định về tác động của TR tới hiệu quả triển khai chiến lược giữ và phát triển nhân lực thuộc nhóm năng lực cốt lõi tại DN/TC



# Các lĩnh vực khác - Mức độ áp dụng đã triển khai (n=24) (6)

Thách thức khi triển khai TR



Lợi ích khi triển khai TR

