

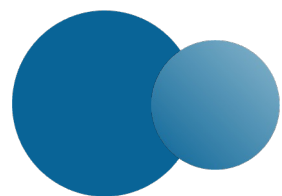
HÀNH TRÌNH TỐI ƯU CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ

HIỆP HỘI NHÂN SỰ (HRA)

Panasonic System Networks Việt Nam

26/07/2025





GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY



CÔNG TY TNHH PANASONIC SYSTEM NETWORKS VIỆT NAM

Triết lý về nguồn nhân lực của Panasonic

“Hoàn thiện con người trước khi tạo ra sản phẩm”



Vốn đầu tư

Nhật Bản

Năm thành lập

2006

Doanh thu

200 tr \$

Số lượng CNV

1,850

Công ty có **QUY MÔ LỚN NHẤT** trong các công ty Panasonic tại Việt Nam

TỔNG QUAN CHẾ ĐỘ PHÚC LỢI



PHÚC LỢI TÀI CHÍNH

Lương, thưởng

Trợ cấp kỹ năng

Thưởng thâm niên

Phụ cấp đi lại, nhà ở...

Thưởng lễ, Tết...



PHÚC LỢI PHI TÀI CHÍNH



Bảo hiểm sức khỏe, tai nạn 24/7



Vinh danh NLĐ thâm niên



Cá nhân/ tập thể xuất sắc/ dây chuyền xuất sắc



Đào tạo kỹ năng-chuyên môn nội bộ/ nước ngoài



Sự kiện nội bộ (Thể thao, du lịch, tiệc phòng ban...)

BỐI CẢNH CÔNG TY QUA CÁC THỜI KÌ



Lao động VN dồi dào,
chuộng “ỔN ĐỊNH”,
ít cơ hội việc làm
→ Ít bị cạnh tranh về
nguồn nhân lực

Lao động VN có nhiều cơ hội
việc làm & lựa chọn
→ Có sự cạnh tranh

Lao động VN ưu tiên chế độ
đãi ngộ cạnh tranh, thay vì
ỔN ĐỊNH
→ Có sự cạnh tranh gay gắt

Lao động VN chọn lựa công
ty có văn hóa mở, chế độ đãi
ngộ LINH HOẠT
→ Có sự cạnh tranh

Tỷ lệ nghỉ việc của Phó
phòng trở lên tăng từ 8%
lên 17%
Vị trí giám sát tăng từ
12% lên 20%

2006-2011
Giai đoạn thành lập

2012-2017
Giai đoạn mở rộng

2018-2021
Giai đoạn ổn định

2022-nay
Giai đoạn biến động

QUY TRÌNH CẢI THIỆN TỔ CHỨC

Chia sẻ tiến độ thực hiện hành động cải tiến với thành viên trong nhóm và xác nhận hiệu quả cũng như các vấn đề (thách thức)

05. THỰC THI HÀNH ĐỘNG

- Thực hiện các biện pháp dựa trên kế hoạch hành động
- Theo dõi các biện pháp đã được thực hiện chưa
- Xác nhận kết quả từ biện pháp (ROI, thay đổi, tính gắn kết..)
- Kiểm tra tiến độ và hỗ trợ giải quyết vấn đề cùng HR

04. XEM XÉT KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

- Đề xuất giải pháp dựa trên thảo luận (bước 3)
- Phát triển kế hoạch cụ thể (5W1H: What, Why, When, Where, Who, How)
- Xác nhận giải pháp cùng quản lý cấp cao và HR

01. TIẾN HÀNH KHẢO SÁT

- Khảo sát trên toàn tổ chức
- Đảm bảo danh tính của người tham gia khảo sát
- Mỗi nhân viên trả lời khảo sát riêng

02. XÁC NHẬN KẾT QUẢ

- Xác nhận kết quả khảo sát qua website, công cụ khác...
- Phân tích điểm mạnh, điểm yếu và các điểm thay đổi theo từng lần khảo sát
- Xác định vấn đề (thách thức) của tổ chức
- Xác định vấn đề ưu tiên cần giải quyết

03. PHẢN HỒI

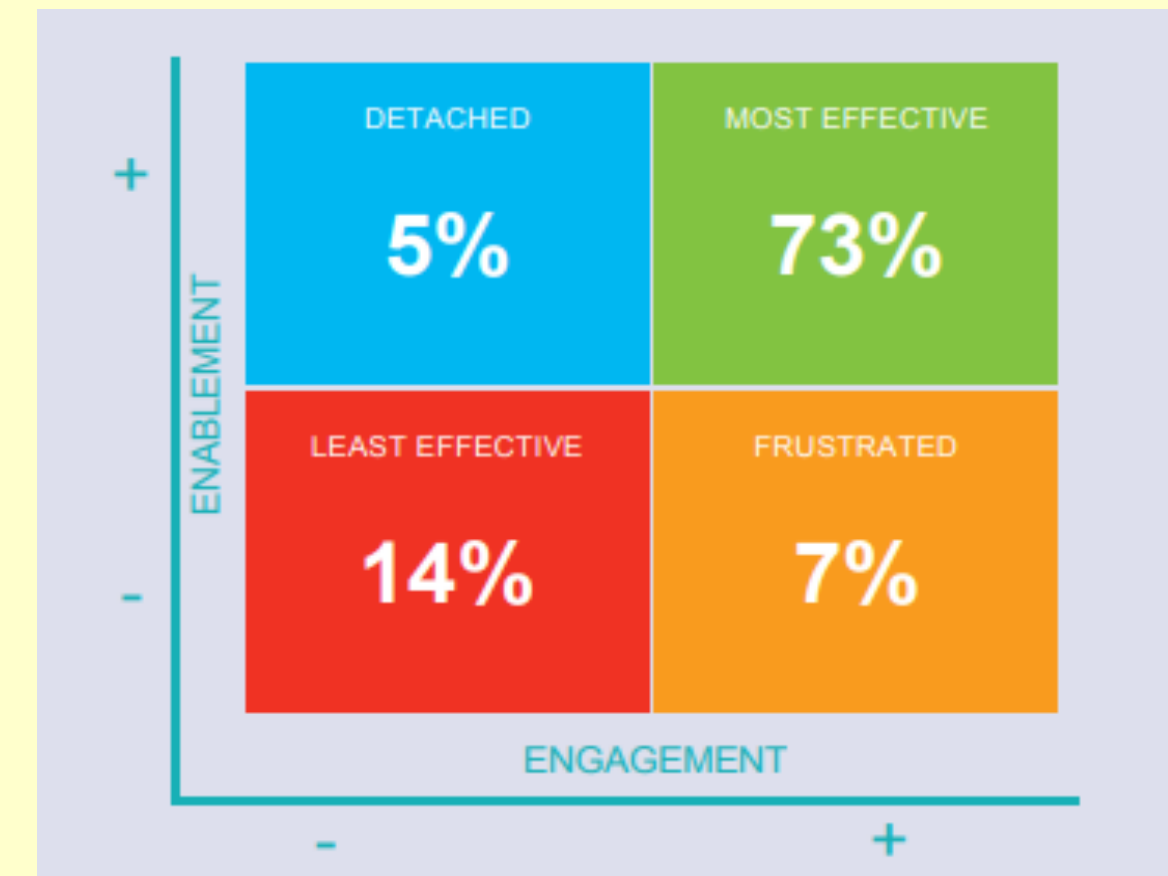
- Tập hợp các thành viên trong nhóm
- Chia sẻ kết quả và vấn đề (thách thức)
- Lắng nghe và thảo luận cùng các thành viên về vấn đề đó
- Trao đổi 1-1 nếu cần thiết
- Hỗ trợ phân tích & cân nhắc bởi bộ phận HR

Đảm bảo 100% phản hồi được xác nhận và đồng thuận bởi lãnh đạo của phòng ban và công ty

KHẢO SÁT Ý KIẾN CỦA NLĐ



- Panasonic System Networks Việt Nam bắt đầu tham gia BẢN KHẢO SÁT MỨC ĐỘ HÀI LÒNG CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG (EOS) của Tập đoàn Panasonic vào năm 2017. Bản khảo sát EOS (Sử dụng hệ thống của Korn Ferry) với ~ **60 câu hỏi khảo sát** về các chủ đề:
 - Chế độ phúc lợi
 - Cơ hội phát triển
 - Quy trình đánh giá
 - Mức độ gắn kết/
 - Mức độ được tạo động lực
 - Công bằng và phát triển
 - Lãnh đạo
 - Ghi nhận, Trao quyền...
- NLĐ được cấp link khảo sát riêng, ẩn danh hoàn toàn bởi hệ thống khảo sát của Korn Ferry (Panasonic Nhật Bản điều phối).
- Công ty nhận kết quả phân tích từ hệ thống, so sánh đối chiếu từng hạng mục thay đổi để tìm ra điểm cải thiện.



KHẢO SÁT Ý KIẾN CỦA NLĐ



	% Fav	% Neu	% Unfa	Distribution	% Fav vs Comparator				
					Trend 2016	Trend 2015	ic Globa	Nam (Norm	High Performing (Norm)
Clear & Promising Direction	94	6	0		3	-	19 *	-	-
Confidence in Leadership	92	8	0		5 *	-	29 *	-	-
Quality & Customer Focus	91	9	1		3	-	20 *	9 *	8 *
Collaboration	88	11	2		1	-	33 *	9 *	11 *
Respect & Recognition	86	12	3		3	-	24 *	-	-
Authority & Empowerment	86	11	2		3	-	23 *	10 *	10 *
Employee Engagement	85	12	2		5	-	22 *	13 *	12 *
Panasonic Group Additional Questions	85	13	2		-	-	32 *	-	-
Training	84	13	4		7 *	-	27 *	23 *	20 *
Work, Structure & Process	84	14	2		6	-	36 *	15 *	18 *
Resources	83	12	4		-1	-	35 *	14 *	14 *
Employee Enablement	82	15	3		2	-	25 *	6 *	10 *
Development Opportunities	82	15	3		9 *	-	29 *	12 *	16 *
Performance Management	79	15	6		10 *	-	22 *	7 *	9 *
Pay & Benefits	69	24	8		14 *	-	22 *	14 *	11 *

CHÚNG TÔI ĐÃ LÀM GÌ KHI CÓ KẾT QUẢ KHẢO SÁT



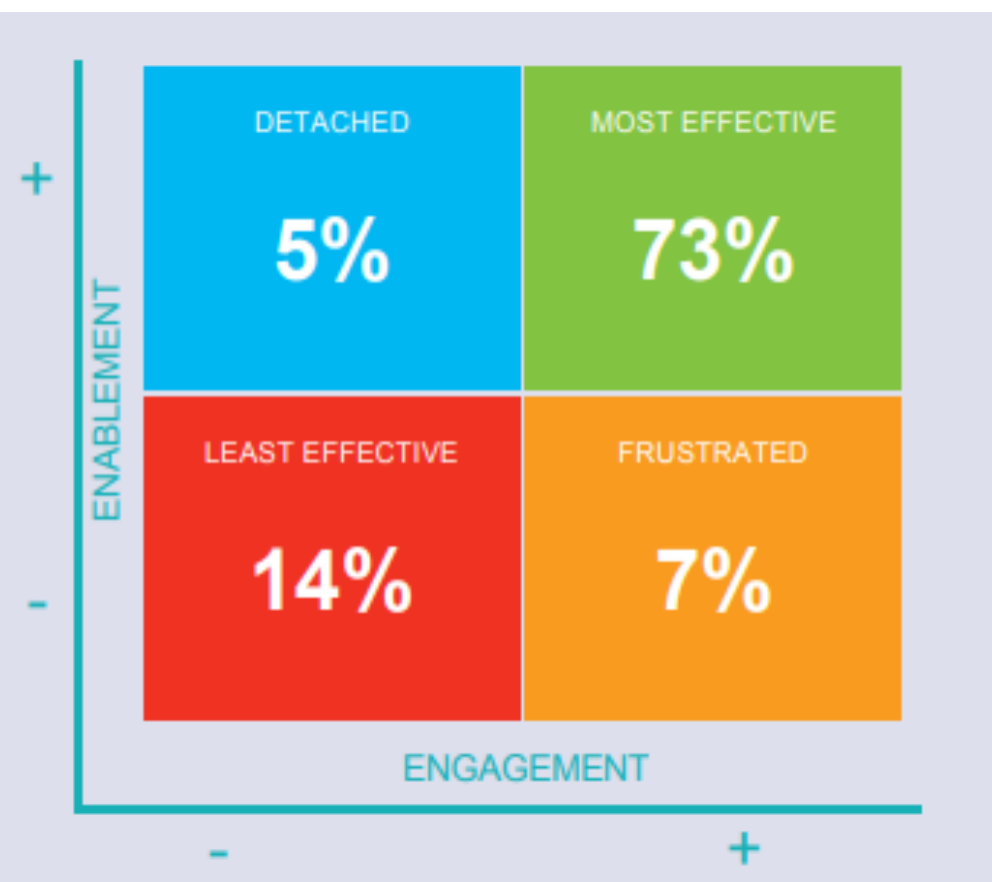
Hành động bên ngoài

- Nghiên cứu dữ liệu lương thị trường Mercer
- Định vị, so sánh hệ thống lương, thưởng với thị trường (hầu hết các vị trí đang **thấp hơn P25**)

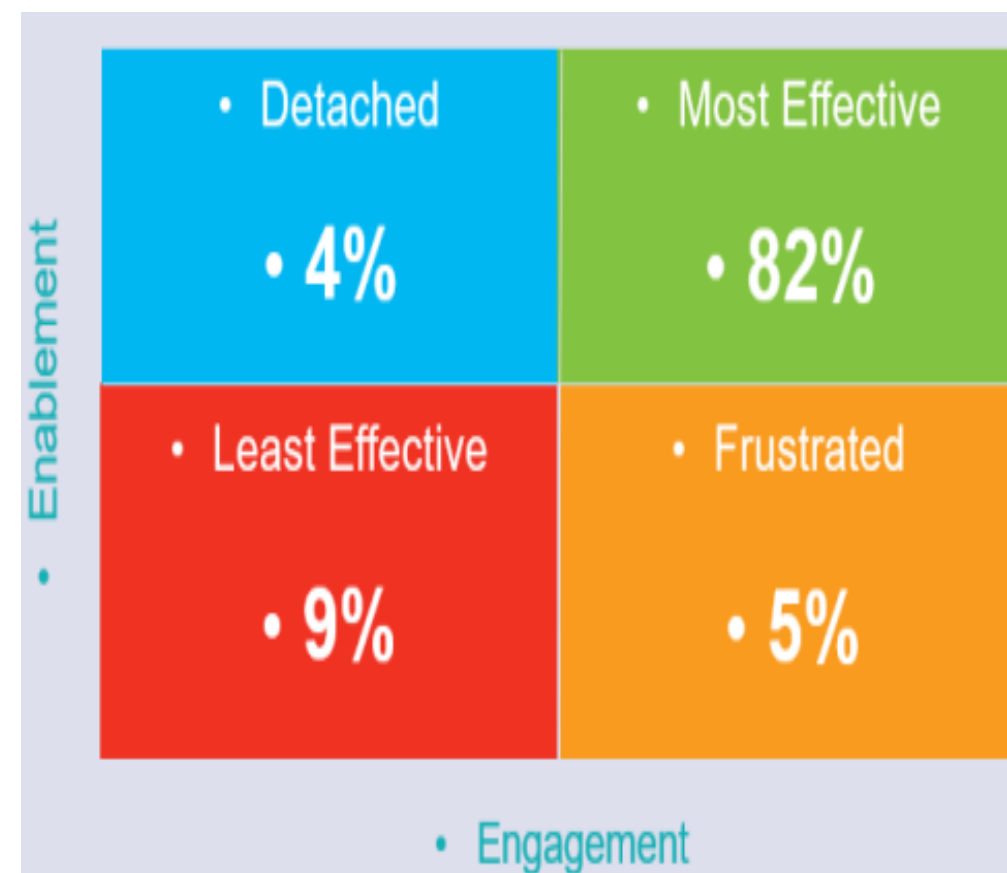
Hành động bên trong

- Họp trao đổi với Trưởng phòng ban, Ban giám đốc tìm đối sách
- Xây dựng hệ thống thăng chức mới theo **Rank up, Grade up vào năm 2017**
- Lập ngân sách chế độ lương mới
- Xây dựng hệ thống đánh giá theo **MBO (Management by Objective)**
- Áp dụng mức lương **P50 cho vị trí Phó phòng (Assistant Manager) trở lên; áp dụng P25 cho vị trí Giám sát trở xuống từ năm 2019**

VÀ TRÁI NGỌT ĐÃ ĐẾN!



Kết quả khảo sát ý kiến NLĐ
năm **2017~2018**



Kết quả khảo sát ý kiến NLĐ
năm **2019~2024**

Dimension	2017	2018	2019~2024
Employee engagement	85	85	90
Employee enablement	82	84	88
Clear & Promising Direction	94	94	96
Confidence in Leadership	92	94	94
Quality & Customer Focus	91	94	96
Respect & Recognition	86	88	91
Development Opportunities	82	84	87
Pay & Benefits	69	71	82
Performance Management	79	80	85
Authority & Empowerment	86	90	93
Resources	83	89	90
Training	84	86	91
Collaboration	88	90	92
Work, structure & Process	84	86	88

Tỷ lệ nghỉ việc của nhóm quản lý

(Phó phòng trở lên) còn khoảng 1.3%/ năm; Giám sát giảm còn khoảng 2%/ năm

BỐI CẢNH CÔNG TY QUA CÁC THỜI KÌ



Lao động VN dồi dào,
chuộng “ỔN ĐỊNH”,
ít cơ hội việc làm
→ Ít bị cạnh tranh về
nguồn nhân lực

Lao động VN có nhiều cơ hội
việc làm & lựa chọn
→ Có sự cạnh tranh

Lao động VN ưu tiên chế độ
đãi ngộ cạnh tranh, thay vì
ỔN ĐỊNH
→ Có sự cạnh tranh gay gắt

Lao động VN chọn lựa công
ty có văn hóa mở, chế độ đãi
ngộ LINH HOẠT
→ Có sự cạnh tranh

Tối ưu hóa nguồn nhân
lực trong công ty để tối
ưu chi phí
→ CHÍNH SÁCH
LUÂN CHUYỂN

2006-2011
Giai đoạn thành lập

2012-2017
Giai đoạn mở rộng

2018-2021
Giai đoạn ổn định

2022-nay
Giai đoạn biến động

VẤN ĐỀ CỦA CHÚNG TÔI LÀ...



Mất cân bằng nguồn nhân lực giữa các phòng ban

Xây dựng hệ thống trợ cấp kỹ năng mới

Phòng ban A

(NLĐ nghỉ việc, cần người thay thế)

Phòng ban B

(Tái cấu trúc/hiệu suất...)

Thiếu người, phải tối ưu ngân sách tuyển dụng

Dư thừa nguồn nhân lực
→ không đủ năng lực đủ đang hưởng trợ cấp kỹ năng

- Đảm bảo công bằng giữa người hưởng và không hưởng trợ cấp
- Thúc đẩy tinh thần học tập và nâng cao kỹ năng
- Đảm bảo nguồn nhân lực sẵn sàng cho luân chuyển nội bộ



- Phản đối từ Trưởng phòng ban dù BGĐ đồng thuận
- Phản đối từ Người lao động



- Thảo luận với Trưởng phòng ban, phân tích ưu nhược của hệ thống mới
- Đối thoại với gần 200 người lao động đang hưởng trợ cấp kỹ năng dài hạn → Kỹ năng có thời hạn
- Chính sách win-win (tăng kỹ năng cho Người lao động-Đảm bảo nguồn nhân lực trình độ cao cho công ty)

VÀ CHÚNG TÔI ĐÃ THÀNH CÔNG!!!



Tỷ lệ tham gia khóa học kỹ năng tăng 25% so với trước khi áp dụng hệ thống trợ cấp mới
Tỷ lệ luân chuyển bộ phận thành công tăng 45% so với trước khi áp dụng hệ thống trợ cấp

VÀ HÀNH TRÌNH TỐI ƯU CHẾ ĐỘ PHÚC LỢI CỦA CHÚNG TÔI VẪN TIẾP DIỄN...



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/>

