

PHƯƠNG PHÁP ĐO LƯỜNG CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ TỔNG THỂ

GIA TĂNG HIỆU QUẢ VẬN HÀNH NHÂN SỰ



Bà Lê Thị Hoà

**Thành viên, Hiệp hội Nhân sự - HRA
Trưởng phòng Hành chính Nhân sự
Công ty Panasonic System Networks Việt Nam**



Bà Đỗ Thanh Tuyền

**Phó ban Pháp luật & QHLD, HRA
Giám đốc Nhân sự
Công ty cổ phần Nam Dược**

PHƯƠNG PHÁP ĐO LƯỜNG ĐÃI NGỘ TỔNG THỂ

HIỆP HỘI NHÂN SỰ (HRA)



26/07/2025

Mục tiêu và khung nội dung của buổi tọa đàm



Mục tiêu



- **Xác định** ít nhất 3 chỉ số đo lường hiệu quả chính sách Total Reward phù hợp với bối cảnh và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp mình.
- **Phân tích** các yếu tố thành công then chốt (critical success factors) của một chính sách Total Reward hiệu quả thông qua các trường hợp thực tế.
- **Vận dụng** các công cụ và phương pháp đo lường cụ thể (như ROI, chỉ số gắn kết nhân viên, chi phí nhân sự) để đánh giá hiệu quả chính sách Total Reward tại tổ chức của họ.
- **Đề xuất** các giải pháp cải tiến chính sách Total Reward dựa trên kết quả đánh giá để tối ưu hóa hiệu suất và sự gắn kết của nhân viên.

Khung Nội dung Tổng thể Buổi Tọa đàm



- **Tổng quan về Total Reward hiện đại và các phương pháp đánh giá:** Giới thiệu bức tranh toàn cảnh về Total Reward, tại sao việc đánh giá lại quan trọng, và các chỉ số, phương pháp đo lường phổ biến.
- **Case Study thực tế – Công ty Nam Dược:** Phân tích một trường hợp thành công điển hình để người tham dự hình dung rõ ràng về quy trình thiết kế, triển khai và những yếu tố tạo nên thành công.
- **Chia sẻ chuyên sâu và ứng dụng – Panasonic:** Đi sâu vào cách thức đo lường một chỉ số cụ thể, cung cấp công cụ và phương pháp chi tiết, cùng với những bài học thực tiễn.

Đánh giá hiệu quả chính sách phúc lợi nhân sự



Hiện tại: TR chỉ tập trung vào lương thưởng và phúc lợi không còn phản ánh đầy đủ những giá trị mà nhân viên coi trọng, cũng không đủ linh hoạt để thích ứng với thị trường lao động hiện tại.

Tương lai: Một chiến lược TR hiệu quả sẽ sử dụng góc nhìn **trải nghiệm của nhân viên** để hiểu rõ toàn bộ nhu cầu của nhân viên và đáp ứng chúng.

Thực trạng

- Chi phí tiền lương chiếm tỷ trọng lớn trong TR.
- Compensation chiếm nhiều nguồn lực (time, nhân lực..) đầu tư
- “Đánh rơi” dữ liệu từ các khảo sát - Những yếu tố khác bị bỏ qua/hoặc không cho quan trọng để đầu tư - không có sự hiểu biết về các chương trình TR mà nhân viên đánh giá cao và cách chúng tác động đến thành công của tổ chức
- Chỉ đạo từ Sếp & Thiếu Thống nhất Mục tiêu
- Dễ dàng bị "Cắt bỏ" khi không thuận lợi hoặc không chứng minh được hiệu quả

Mức độ phức tạp

- Trình độ về Dữ liệu của HR và tư duy ROI (Return on Investment)
- Độ dài & Sự cam kết của Lãnh đạo
- Hệ thống Ghi nhận và Đo lường chưa hoàn thiện

Giải pháp

- Thiết lập Tư duy và phương pháp đo lường ngay từ đầu (ROI & VOI)
- Phát triển khung đo lường chuẩn: Framework for Measurement, xác định rõ các chỉ số Leading và Lagging cần theo dõi cho mỗi loại
- Yêu cầu sự tham gia của nhiều bên
- Nâng cao Năng lực về Dữ liệu cho đội ngũ HR

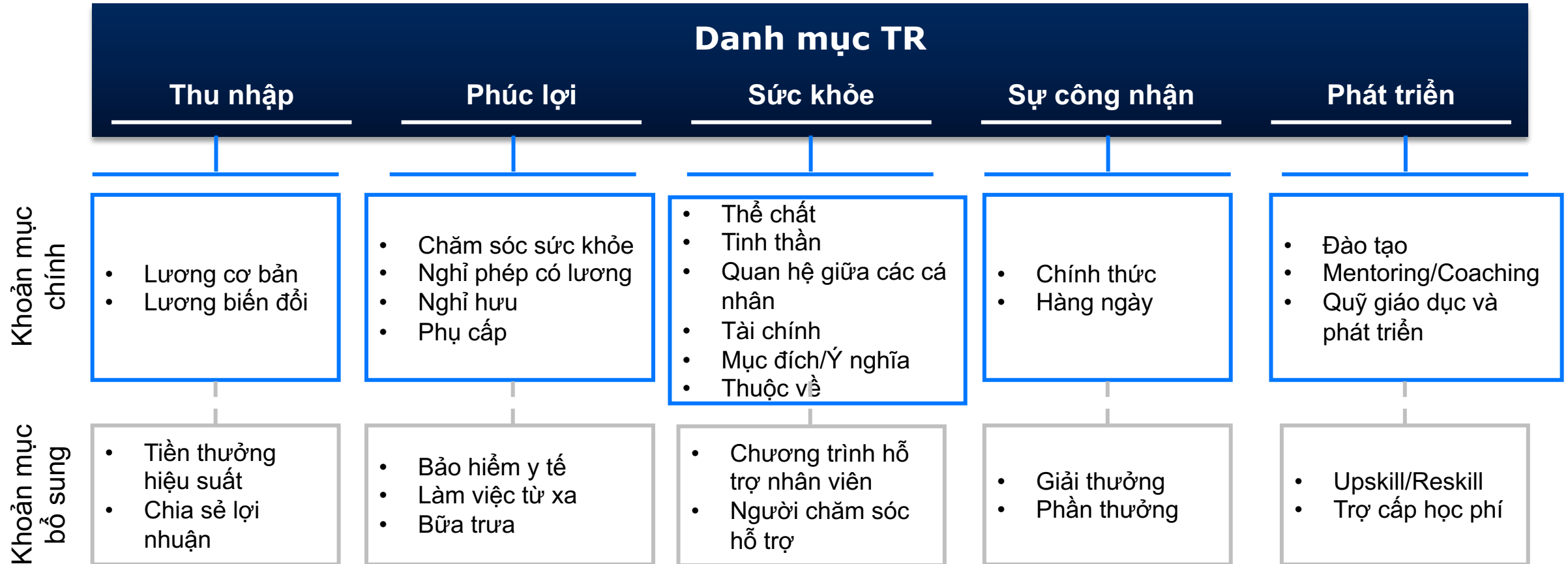
Chính sách phúc lợi tổng thể Total Rewards là gì?



Theo WorldatWork, chính sách phúc lợi tổng thể (total rewards) là một hệ thống quản trị nhân sự tích hợp, bao gồm tất cả các lợi ích và phúc lợi mà một nhân viên nhận được từ tổ chức mà họ làm việc - không chỉ dừng lại ở lương và thưởng mà còn mở rộng đến các yếu tố phi tài chính như wellbeing, sự công nhận, phát triển nghề nghiệp và cân bằng giữa công việc với cuộc sống. Nó bao gồm các thu nhập **truyền thống** (ví dụ lương cơ bản) và **phúc lợi** (ví dụ chăm sóc sức khỏe), và cũng bao gồm:

- **Sức khỏe**, hay các khía cạnh khác nhau trong trải nghiệm của nhân viên hỗ trợ sức khỏe và hạnh phúc tổng thể của họ, cả trong và ngoài công việc.
- **Phát triển** hoặc cách tổ chức giúp nhân viên phát triển kiến thức, kỹ năng và phẩm chất của họ để đáp ứng nhu cầu của tổ chức cũng như sở thích và mục tiêu của nhân viên.
- **Sự công nhận** hoặc sự thừa nhận của tổ chức và nhân viên về việc thể hiện các hành vi mong muốn.

Chính sách phúc lợi tổng thể (TR)



Chính sách phúc lợi tổng thể (TR)

| TÀI CHÍNH | | | | | PHI TÀI CHÍNH |
|--|-----------------|-----------------------------|-------------------------------------|------------|--|
| Tổng Thu nhập/ Remuneration | | | | | Giá trị động viên, gắn kết Nội bộ |
| Tiền lương & Phúc lợi / Compensation & Benefit | | | | Ưu đãi | |
| Thu nhập Tiền mặt | | Thưởng Dài hạn | Phúc lợi bắt buộc và không bắt buộc | | |
| Tiền mặt cơ bản | Thưởng ngắn hạn | | | | |
| Lương công nhật/Lương tháng | Thưởng Quý/Năm | Cổ phiếu | Thưởng Hưu trí (BH Nhân thọ) | Xe hơi | Vinh danh & ghi nhận/Tôn trọng |
| Lương tháng 13 | Thưởng Doanh số | Chia lợi nhuận Doanh nghiệp | Bảo hiểm sức khỏe | Câu lạc bộ | Đào tạo, cơ hội thử thách và phát triển sự nghiệp |
| Các loại phụ cấp | Thưởng Dự án | Thưởng Gắn bó/ Cống hiến | Trả tiền phép/ Du lịch/ Tăng phép | Vay ưu đãi | Phong cách Lãnh đạo của Sếp |
| Các loại trợ cấp | Thưởng hiệu quả | | Kỳ nghỉ/Thu nhập khi nghỉ hưu | | Môi trường & Điều kiện làm việc Đa dạng trải nghiệm |
| | Thưởng gắn kết | | Các chương trình bắt buộc của NN | | Tầm quan trọng của công việc/Giá trị đóng góp/Tự chủ trong công việc |
| | Thưởng khác | | | | Chăm sóc gia đình/sức khỏe |
| | | | | | Cân bằng công việc & cuộc sống Tương tác xã hội/Giá trị cộng đồng |

TR không đáp ứng được nhu cầu và sở thích

Nhân viên có nhiều nhu cầu khác nhau trong toàn bộ phạm vi TR và các chương trình hiện tại, chẳng hạn như chính sách nghỉ phép tiêu chuẩn và các buổi đào tạo, thường không còn đáp ứng được các sở thích luôn thay đổi.

69% nhân viên cho biết việc có sự kết hợp các phúc lợi phù hợp sẽ làm tăng lòng trung thành của họ với công ty.
(Hub Scale, 2021)

Chưa

59%

các tổ chức **không cung cấp lựa chọn hoặc tùy chỉnh các phúc lợi** cho nhân viên.
(CIPD, 2022)

40% nhân viên cho biết họ sẽ nhận công việc có mức lương thấp hơn để có những quyền lợi tốt hơn như lịch làm việc linh hoạt

Nhân viên được khảo sát coi lịch trình làm việc linh hoạt tương đương với **mức tăng lương 9%** và làm việc từ xa với **mức tăng 4,1%**.
(Lattice, 2020)

Các sáng kiến/giải pháp TR hiện đại nhằm thu hút và giữ chân nhân tài rất độc đáo và khác biệt, bao gồm những nội dung như :



Coaching/Mentoring



Cho vay tài chính



Thú cưng



Tài trợ đào tạo chuyên sâu

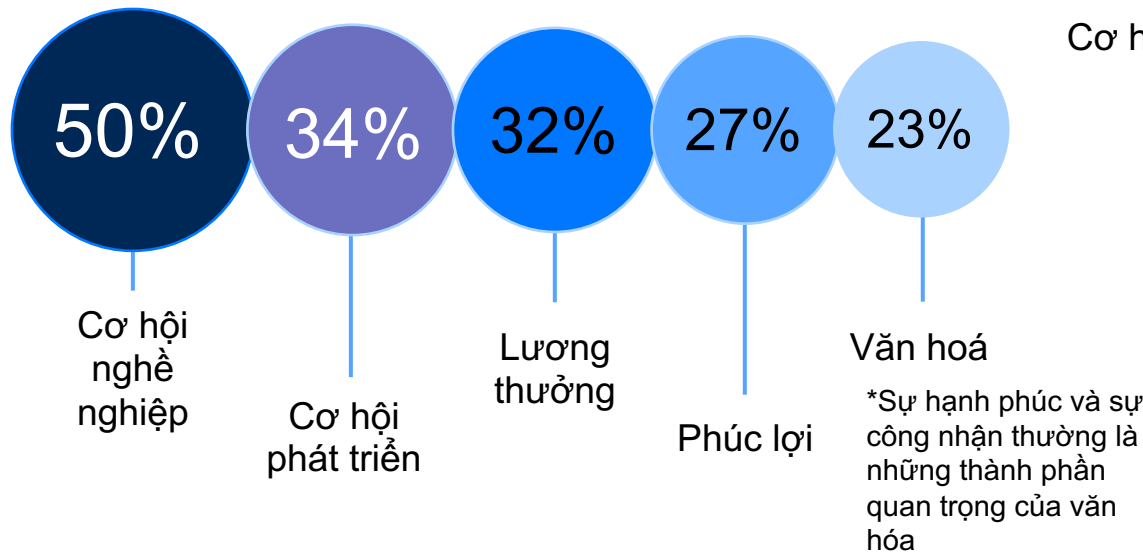
80% nhân viên muốn được người sử dụng lao động hỗ trợ và hướng dẫn về tài chính cá nhân — không chỉ cho việc nghỉ hưu và giáo dục trong tương lai mà còn cho việc lập kế hoạch tài chính, đầu tư và quản lý tiền bạc hàng ngày.
(BrightPlan, 2021)

Bất chấp sự đa dạng về nhu cầu và sở thích của nhân viên, rất ít tổ chức có chiến lược TR năng động để đáp ứng nhu cầu của nhân viên và điều kiện kinh doanh thay đổi (28%) hoặc phù hợp với sở thích của nhiều nhóm nhân viên khác nhau (22%).

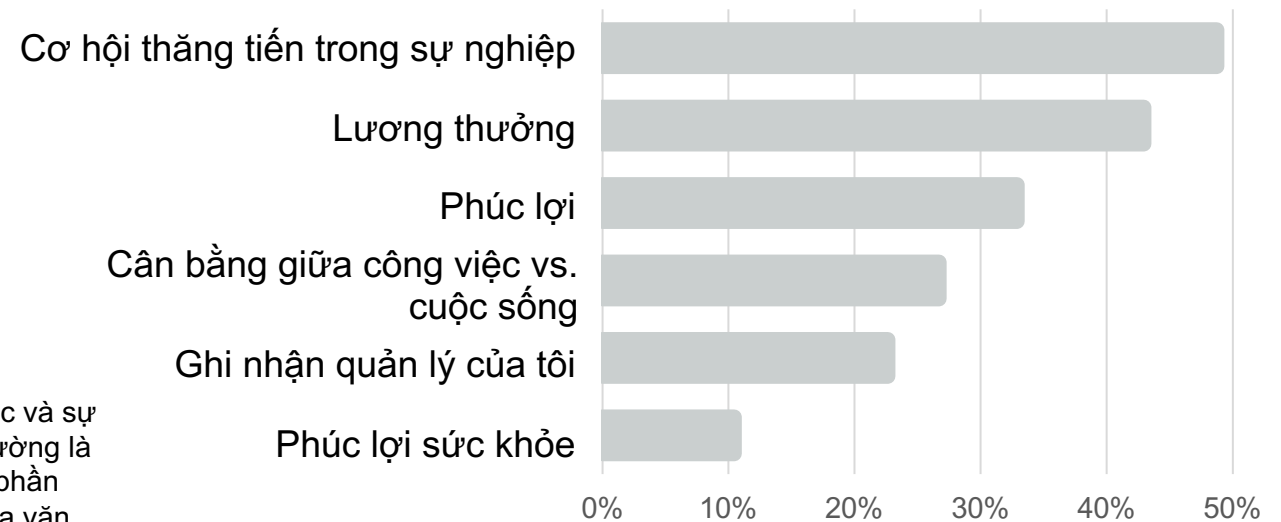
(Willis Towers Watson, 2022)

Những thách thức trong việc thu hút và giữ chân nhân tài – không chỉ là tiền lương

Lý do chấp nhận lời mời làm việc



Các yếu tố được báo cáo là lý do chính khiến bạn rời đi



Nguồn: Cơ sở dữ liệu khảo sát rời công ty McLean & Company, 2019-2022; n= 27.838-40.352

Trong khi các lĩnh vực TR khác được xếp hạng cao về tỷ lệ chấp nhận lời mời làm việc và lý do nghỉ việc, thì tiền lương và phúc lợi vẫn là những yếu tố quan trọng thu hút và giữ chân nhân tài.

Tuy nhiên, chỉ có: →

29%

các tổ chức đã điều chỉnh ngân sách tăng lương của mình để phù hợp với tình trạng bất ổn của nền kinh tế (Payscale, 2022).

25%

tổ chức tăng phúc lợi để ứng phó với các điều kiện kinh tế thay đổi (McLean & Company, Khảo sát xu hướng nhân sự, 2022; n = 394).

Thách thức trong việc đo lường hiệu quả

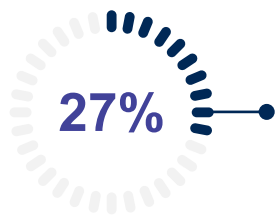


1 Giá trị của chương trình HR đem lại cho tổ chức dựa trên đánh giá giữa hiệu quả và chi phí



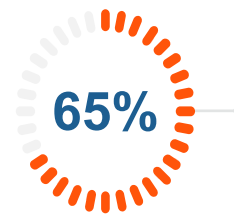
Các bên liên quan trong tổ chức hài lòng với giá trị mà chương trình HR mang lại so với chi phí hoạt (Khảo sát Gartner 2023).

2 Khả năng / năng lực của HR về dữ liệu (Data)



trong số những người trả lời khảo sát về nguồn nhân lực cho biết bộ phận HR của họ có trình độ trung bình cao khi nói đến khả năng hiểu biết/xử lý về dữ liệu (Khảo sát xu hướng nguồn nhân lực của McLean & Company, 2023; $n = 818$).

3 Hiệu suất trong việc đánh giá và kiểm soát hiệu quả của TR



trong số những người được hỏi cho biết bộ phận HR của họ không có hiệu suất cao trong việc kiểm soát chi phí lao động và tối đa hóa giá trị chi tiêu cho lao động (Khảo sát xu hướng nhân sự của McLean & Company, 2023; $n = 1.018$).

Vì vậy, không có gì ngạc nhiên khi...

Giới thiệu về ROI và VOI

Lợi tức đầu tư (ROI) và giá trị đầu tư (VOI) đều đo lường tác động của khoản đầu tư vào một chương trình.



ROI

ROI là sự chênh lệch giữa tổng chi phí của một chương trình và kết quả tài chính liên quan.

Lợi nhuận tài chính bao gồm bất kỳ khoản tiết kiệm hoặc thu nhập nào có được từ chương trình, chẳng hạn như tiết kiệm tiền yêu cầu bảo hiểm y tế, tiết kiệm chi phí năng suất/thời gian hoặc tăng doanh thu.



VOI

VOI đánh giá chi phí của một chương trình so với tác động tổng thể của chương trình đó đối với tổ chức.

Tác động của tổ chức bao gồm các kết quả chương trình hữu hình và vô hình có tác động tích cực đến tổ chức, chẳng hạn như cải thiện hiệu suất và tăng cường sự gắn kết của nhân viên.

Giá trị thực sự của một chương trình nhân sự không chỉ nằm ở lợi ích tài chính trực tiếp. Khi kết hợp với nhau, ROI và VOI cung cấp bức tranh toàn cảnh về tác động của một chương trình nhân sự và hé lộ những động lực đằng sau các kết quả tài chính rõ ràng.

ROI là một phần của VOI tổng thể của chương trình

VOI bao gồm cả kết quả hữu hình, có thể định lượng trong ROI cùng với các kết quả vô hình khác để chứng minh tác động toàn diện của một chương trình.

Để nắm bắt được toàn bộ tác động của một chương trình, VOI và ROI thường được đo bằng cách theo dõi những thay đổi trong nhiều kết quả.

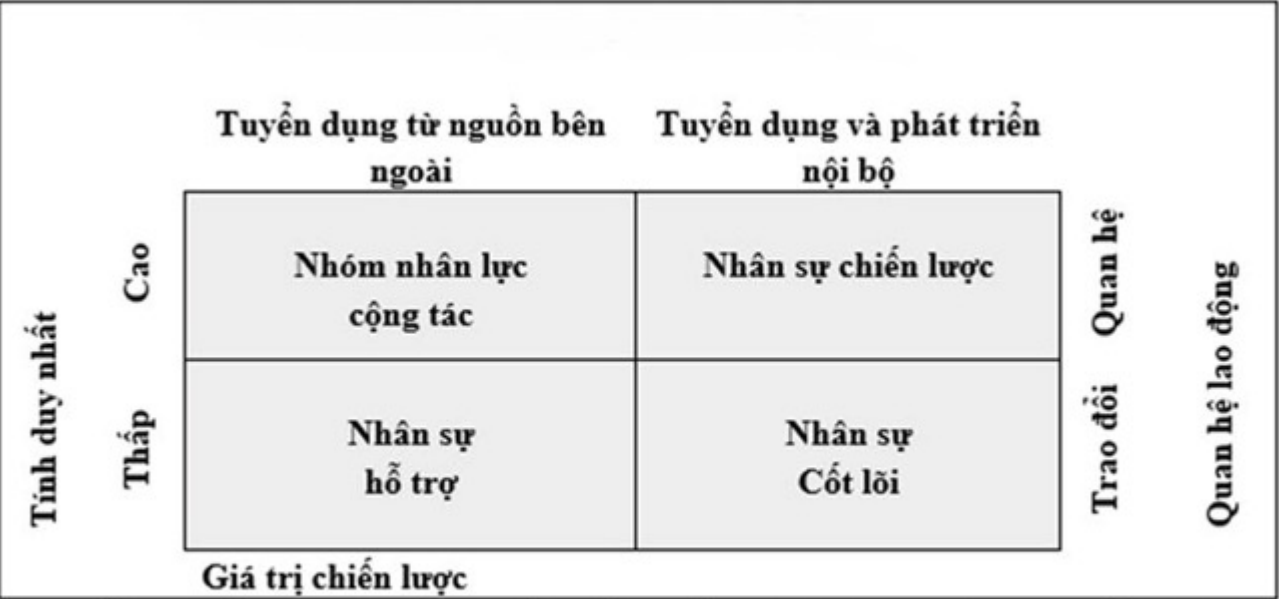


Thuật ngữ



| | |
|------------------------|--|
| ROI | ROI tính toán sự chênh lệch giữa tổng chi phí của một chương trình và kết quả tài chính liên quan. Lợi nhuận tài chính gắn liền với ROI dương, trong khi tổn thất tài chính gắn liền với ROI âm. |
| VOI | Giá trị đầu tư (VOI) so sánh tổng chi phí chương trình với tác động tổng thể của chương trình lên tổ chức. |
| Kết quả | Kết quả hoặc tác động của một chương trình nhân sự. Kết quả có thể hữu hình (tức là có thể định lượng bằng tài chính, chẳng hạn như tỷ lệ luân chuyển nhân sự, năng suất hoặc tỷ lệ vắng mặt) hoặc vô hình (tức là không thể định lượng trực tiếp bằng tài chính, chẳng hạn như mức độ hạnh phúc, nhận diện thương hiệu hoặc trải nghiệm của nhân viên). |
| Chỉ số dẫn dắt | Một yếu tố có thể đo lường được nhằm dự đoán kết quả trong tương lai (ví dụ: sự tham gia). |
| Chỉ số trễ | Một yếu tố có thể đo lường được để xem xét những gì đã xảy ra trong quá khứ (ví dụ: doanh thu). |
| Nguyên nhân và kết quả | Mối quan hệ trong đó một sự kiện (nguyên nhân) kích hoạt một sự kiện khác xảy ra (kết quả). Ví dụ, một chương trình chăm sóc sức khỏe nhân viên giúp giảm căng thẳng liên quan đến công việc. Các phương pháp phân tích nâng cao cần được sử dụng để ước tính mối quan hệ nhân quả. |
| Chi phí trực tiếp | Tiền chi cho các hàng hóa hoặc chương trình cụ thể. Ví dụ bao gồm chi phí nhà cung cấp, chi phí chương trình và chi phí cơ sở vật chất. |
| Chi phí gián tiếp | Tiền chi tiêu không liên quan trực tiếp đến một hàng hóa hoặc chương trình cụ thể. Ví dụ bao gồm chi phí nhân sự và thời gian của người tham gia. |
| Chi phí cơ hội | Lợi ích tài chính tiềm năng bị mất đi khi lựa chọn một phương án này thay vì phương án khác. Ví dụ, doanh số tiềm năng bị mất đi trong thời gian nhân viên bán hàng tham gia chương trình đào tạo. |
| Mô hình SAR | SAR là viết tắt của tình huống, hành động và kết quả – ba giai đoạn trong cách kể chuyện hiệu quả, chia sẻ ý nghĩa đằng sau dữ liệu và số liệu. |

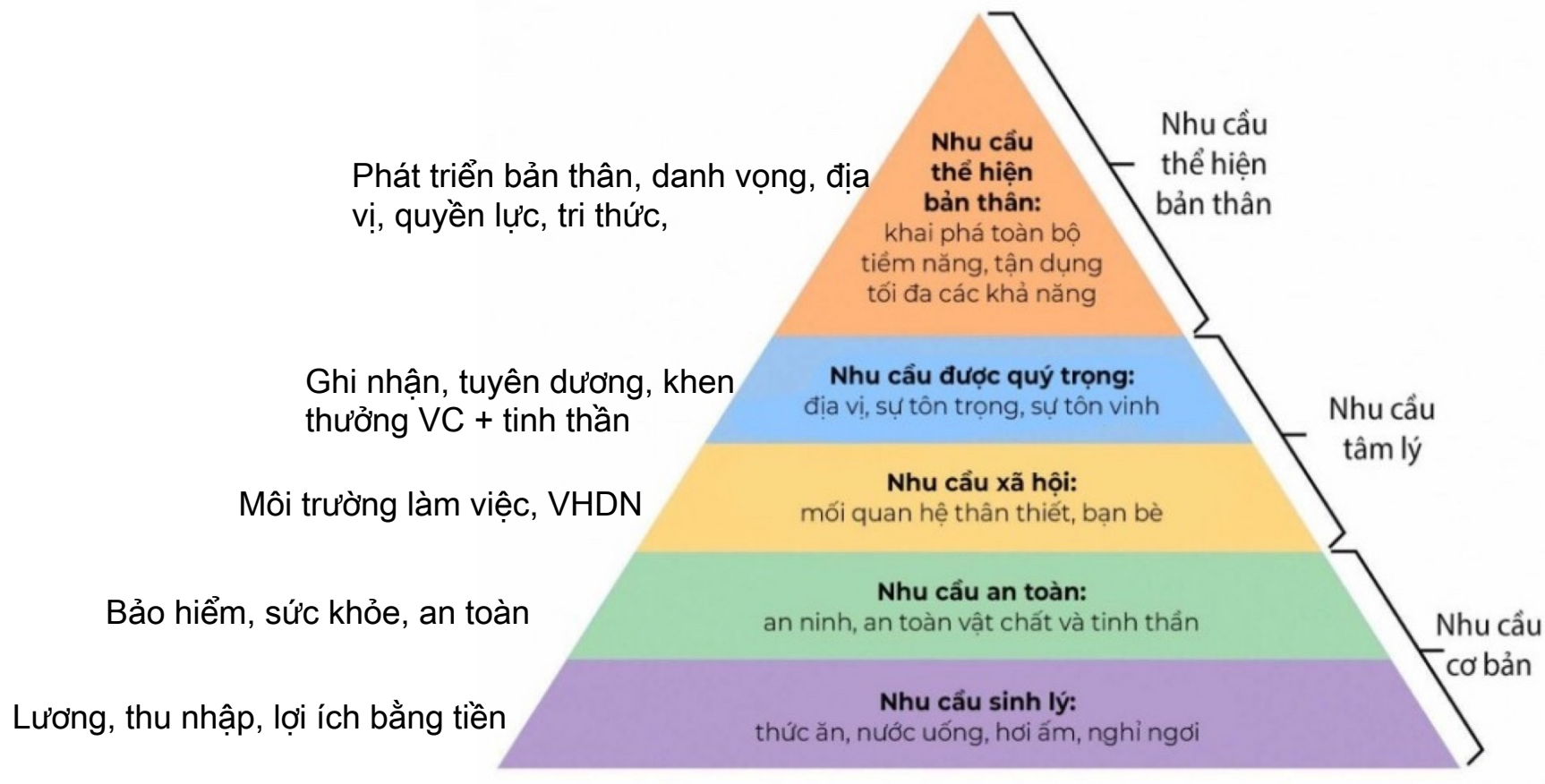
Talent Segmentation



Nguồn: Snell S.A, Lepak D. (1999). *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.

| Thang điểm | Giá trị (Value) | Tính duy nhất (Uniqueness) |
|------------|---|--|
| 1 | 1 – Không đóng góp vào lợi thế cạnh tranh (vai trò hành chính, lặp lại) | 1 – Dễ dàng thuê ngoài hoặc tự động hóa |
| 2 | 2 – Đóng góp gián tiếp, hỗ trợ nhưng không tạo khác biệt | 2 – Kỹ năng phổ biến, có sẵn trên thị trường |
| 3 | 3 – Góp phần vào hiệu quả hoạt động, có thể thay thế | 3 – Cần một số đào tạo nội bộ, nhưng có thể thay thế được |
| 4 | 4 – Góp phần vào cải tiến, có ảnh hưởng đến trải nghiệm khách hàng | 4 – Kỹ năng chuyên biệt, khó tìm ngoài doanh nghiệp |
| 5 | 5 – Đóng vai trò then chốt trong lợi thế cạnh tranh và đổi mới | 5 – Năng lực độc quyền, có tính đặc thù cao, gắn với văn hóa/tài sản tri thức của doanh nghiệp |

CƠ CHẾ NHU CẦU CỦA CON NGƯỜI



Maslow

Nhu cầu thay đổi qua từng giai đoạn. Khác nhau ở mỗi người.

Leading Indicator (Chỉ số Dẫn dắt - "Đèn pha" của xe)

Ý nghĩa: Là những dấu hiệu cho bạn biết điều gì có thể sắp xảy ra trong tương lai, để bạn có thể chuẩn bị hoặc điều chỉnh. Nó giúp bạn chủ động.

Lagging Indicator (Chỉ số Trễ - "Kính chiếu hậu" của xe)

Ý nghĩa: Là những dấu hiệu cho bạn biết điều gì đã xảy ra rồi. Nó giúp bạn đánh giá kết quả của những gì bạn đã làm hoặc đã xảy ra. Bạn không thể thay đổi nó nữa, nhưng có thể học hỏi từ đó.

Đo lường giá trị của các chương trình nhân sự liên kết các khoản đầu tư nhân sự với các mục tiêu của tổ chức

ROI và lợi nhuận

ROI thể hiện cách HR đóng góp vào lợi nhuận của tổ chức.

- Việc chứng minh ROI của các chương trình nhân sự cho thấy cách đầu tư vào nhân sự đóng góp vào thành công về mặt tài chính của tổ chức, nâng cao vai trò của nhân sự như một đối tác chiến lược và thay đổi nhận thức rằng nhân sự không còn là chi phí nữa.

ROI cho phép so sánh trên toàn tổ chức.

- ROI là thước đo báo cáo phổ biến trên nhiều phân khúc tổ chức khác nhau. Việc đo lường ROI trong bộ phận nhân sự tạo ra sự nhất quán trong toàn tổ chức khi phân tích thành công đầu tư.

VOI và mục tiêu của tổ chức

VOI tiết lộ cách HR thúc đẩy các mục tiêu của tổ chức ngoài lợi nhuận.

- Đầu tư vào con người mang lại những lợi ích vượt xa lợi nhuận tài chính (ví dụ như sự gắn kết, duy trì và năng suất). Việc chứng minh VOI của các chương trình nhân sự cho thấy tác động tổng thể của các chương trình nhân sự đối với tổ chức và chứng minh cách nhân sự đóng góp vào các mục tiêu của tổ chức ngoài lợi nhuận.

VOI cung cấp bối cảnh cho các con số tài chính.

- Phân tích giá trị tổng thể của một chương trình cung cấp bối cảnh cho kết quả tài chính và cho phép các tổ chức thấy được tác động rộng hơn của các chương trình nhân sự trong việc thúc đẩy tổ chức phát triển.

Đánh giá hiệu quả của TR cho phép đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu về việc nên dừng, bắt đầu và tiếp tục chi tiêu của tổ chức ở đâu.

- Việc đo lường giá trị của các chương trình TR cho phép nhân sự suy nghĩ chiến lược và ưu tiên đầu tư để đạt được tác động lớn nhất nhằm đáp ứng các mục tiêu của tổ chức.
- Trong thời kỳ kinh tế bất ổn hoặc ngân sách thay đổi, HR có thể tận dụng giá trị của chương trình như một lý do chính đáng để tiếp tục đầu tư.

Buổi tọa đàm này là về:

- Ưu tiên đánh giá ROI trên nhiều chương trình, dự án và sáng kiến về nguồn phúc lợi tổng thể TR (tất cả đều được gọi là “chương trình”).
- Lựa chọn chỉ số đo lường thuyết phục với từng hạng mục trong TR.
- Tạo ra sự đồng thuận của Ban lãnh đạo và đặt nền tảng cho việc tính toán ROI.
- Chọn số liệu thích hợp để đo lường ROI và VOI cho các chương trình.
- Tính toán ROI bằng cách sử dụng phương pháp phân tích chi phí-kết quả.
- Hiểu được những hạn chế của việc đo lường ROI.
- Diễn giải và truyền đạt kết quả tính toán ROI trong bối cảnh VOI rộng hơn.

Buổi tọa đàm **không** bao gồm:

- Cách thiết kế hoặc lập ngân sách cho các chương trình và sáng kiến về nguồn TR.
- Làm thế nào để cải thiện kết quả ROI.
- Làm thế nào để xây dựng một bài toán kinh tế (business case) cho việc tạo ra hoặc loại bỏ một chương trình nhân sự
- Phân tích chi phí của các chương trình nhân sự

Các bước triển khai việc đo lường hiệu quả chương trình TR



Các mốc quan trọng:

Chuẩn bị

- Xác định chương trình nào cần tính toán ROI.
- Xác định kết quả hữu hình (đối với ROI) và vô hình (đối với VOI).
- Chọn số liệu.
- Phê duyệt các bên liên quan (TC, BOC)

Đánh giá

- Theo dõi chi phí liên quan đến chương trình.
- Đo lường kết quả tài chính.
- Tính toán ROI.
- Diễn giải kết quả trong bối cảnh rộng hơn (VOI)

Truyền thông

- Trình bày kết quả.
- Phê duyệt
- Xác định các bước tiếp theo.

Các bước triển khai việc đo lường hiệu quả chương trình TR



Chuẩn bị

Xác định các chương trình nhân sự cần đánh giá và các kết quả, số liệu và mốc thời gian liên quan.



Đánh giá

Đo lường ROI của chương trình nhân sự và diễn giải kết quả trong bối cảnh rộng hơn.



Truyền thông

Chia sẻ kết quả ROI

Phần 1: Chuẩn bị để đo lường ROI



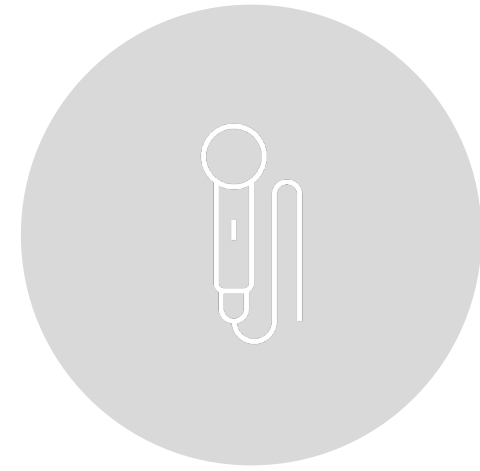
Chuẩn bị

Xác định các chương trình nhân sự cần đánh giá và các kết quả, số liệu và mốc thời gian liên quan.



Đánh giá

Đo lường ROI của chương trình nhân sự và diễn giải kết quả trong bối cảnh rộng hơn.



Truyền thông

Chia sẻ kết quả ROI

Xác định chương trình nhân sự nào cần đánh giá ROI

Đánh giá ROI của một chương trình là một quá trình tốn kém nguồn lực. Hãy sử dụng các yếu tố sau để xác định chương trình nào cần đánh giá dựa trên tính phù hợp và tính cấp bách:

| Yếu tố | Mô tả | Ứng dụng |
|----------------------|---|---|
| Mục đích | Lý do triển khai chương trình trong tổ chức. | Đánh giá ROI áp dụng nhiều nhất cho các chương trình tập trung vào lợi ích tài chính (ví dụ: giảm chi phí yêu cầu bảo hiểm) và ít áp dụng hơn cho các chương trình tập trung vào cải thiện kết quả vô hình (ví dụ: thúc đẩy công bằng trong tổ chức). |
| Thời gian triển khai | Thời gian chương trình được triển khai (ví dụ: giai đoạn triển khai so với một năm sau khi chương trình bắt đầu). | Đánh giá ROI hiệu quả nhất khi bắt đầu trước giai đoạn triển khai chương trình, vì kết quả ròng có thể được ghi nhận chính xác nhất khi theo dõi từ phép đo cơ sở. |
| Trị giá | Số tiền chi cho chương trình. | Đánh giá ROI được sử dụng tốt nhất cho các chương trình nhân sự có chi phí cao, vì kết quả ROI có thể được tận dụng để biện minh cho việc tiếp tục hoặc tăng chi phí cho một chương trình. |
| Luật pháp | Chương trình có phải pháp luật yêu cầu hay không. | Đánh giá ROI ít áp dụng cho các chương trình theo luật định vì chi tiêu cho các chương trình này là bắt buộc theo luật, do đó kết quả ROI sẽ có tác động tối thiểu đến các quyết định liên quan đến đầu tư chương trình. |

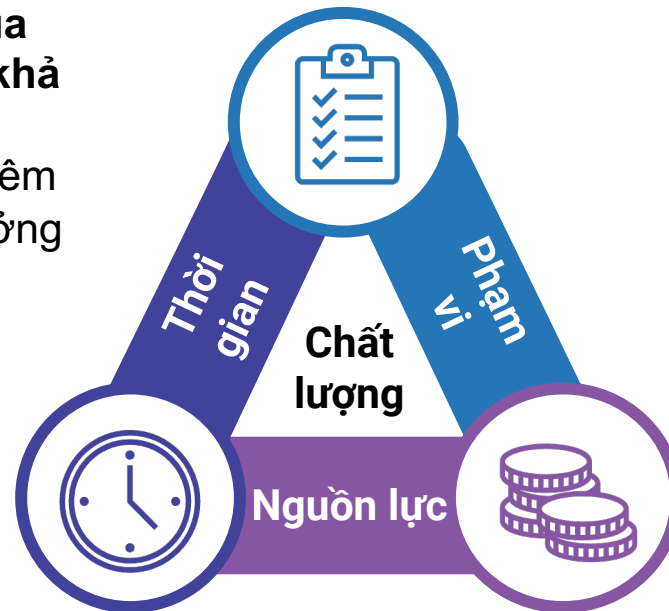
Trọng số của từng yếu tố sẽ khác nhau tùy theo tổ chức và ngành nghề và tại từng thời điểm khác nhau

Thách thức khi đánh giá ROI của một chương trình

Việc đánh giá ROI đòi hỏi nguồn lực đáng kể. Hãy cẩn thận với các ràng buộc và tác động của chúng bằng cách luôn ghi nhớ **lý thuyết ba ràng buộc** trong suốt quá trình đánh giá ROI.

Lý thuyết ba ràng buộc đề cập đến việc cân bằng phạm vi, thời gian và nguồn lực của một dự án ảnh hưởng như thế nào đến khả năng hoàn thành dự án. Nếu một trong những ràng buộc này tăng lên, nó sẽ tạo thêm áp lực lên các ràng buộc còn lại và ảnh hưởng đến chất lượng tổng thể.

Ví dụ, nếu một tổ chức quyết định tiến hành đánh giá ROI cho một chương trình học tập và phát triển lớn trải dài trên nhiều phòng ban, phạm vi của dự án đánh giá ROI sẽ mở rộng, tác động đến mốc thời gian cung cấp kết quả ROI và các nguồn lực cần thiết để thực hiện việc này.



PMI, 2010.

Trước khi đánh giá ROI, hãy suy nghĩ về:

- Đánh giá ROI cho chương trình nhân sự ưu tiên sẽ mất bao lâu?
- Bao nhiêu nguồn lực nhân sự sẽ được dành toàn bộ hoặc một phần cho việc đánh giá ROI? Khả năng đáp ứng của họ như thế nào? Liệu họ có xung đột về thứ tự ưu tiên trong khung thời gian đánh giá ROI không?
- Liệu các cá nhân trong nhóm nhân sự có đủ kỹ năng để phân tích dữ liệu liên quan đến việc đánh giá ROI của chương trình này hay không, hay sẽ cần đến nguồn nhân lực từ các phòng ban khác?

Các bên tham gia - nền tảng cho việc đo lường ROI

| Xác định những cá nhân chủ chốt.... | Ví dụ | Tận dụng các mối quan hệ đối tác chiến lược để hợp lý hóa quy trình đánh giá ROI |
|---|---|--|
| Đưa ra quyết định phân bổ ngân sách trên toàn tổ chức | BOD, Tài chính | <ul style="list-style-type: none"> Lập và thống nhất ngân sách và các cột mốc quan trọng. |
| Giám sát hoặc có quyền truy cập vào dữ liệu cần thiết | Trưởng phòng chức năng hoặc phòng ban, nhà cung cấp bên ngoài | <ul style="list-style-type: none"> Tìm hiểu xem ai có quyền truy cập vào dữ liệu cần thiết cho việc đánh giá ROI và các hệ thống tương ứng (ví dụ: ATS, HRIS). Điều này có thể bao gồm các lãnh đạo nội bộ và thành viên nhóm, cũng như các nhà cung cấp bên ngoài (ví dụ: các công ty môi giới bảo hiểm có thể cung cấp dữ liệu yêu cầu bồi thường bảo hiểm). |
| Có công nghệ hoặc kỹ năng để phân tích dữ liệu | Những người phân tích dữ liệu/kinh doanh | <ul style="list-style-type: none"> Xác định ai trong BP HR có kỹ năng kỹ thuật và phân tích để phân tích và hiển thị dữ liệu theo cách đơn giản và có ý nghĩa. Tận dụng chuyên môn của những cá nhân này trong suốt quá trình đánh giá ROI, lưu ý rằng kết quả cần có thời gian và dữ liệu sẽ cần được phân tích nhiều lần trong suốt quá trình. |
| Sẽ ủng hộ chương trình HR | Trưởng phòng chức năng hoặc phòng ban | <ul style="list-style-type: none"> Xác định những cá nhân sẽ thúc đẩy chương trình nhân sự trong tổ chức và cung cấp cho họ những thông tin quan trọng về chương trình, bao gồm mục đích, mục tiêu và cách thức. Tận dụng những người tiên phong trong chương trình này trong suốt quá trình đánh giá ROI để tăng cường sự tham gia và tương tác của chương trình. |

Chuẩn bị kết quả và số liệu



1

Xác định mục tiêu chương trình

Xác định rõ ràng mục tiêu của chương trình dựa trên thông tin có sẵn và ý kiến đóng góp từ các cá nhân chủ chốt.

2

Xác định mục tiêu của tổ chức

Nếu rõ chương trình HR hỗ trợ các mục tiêu của tổ chức như thế nào hoặc chương trình giải quyết những thách thức nào của tổ chức.

3a



Xác định kết quả hữu hình

Kết quả hữu hình là kết quả của chương trình có thể định lượng được bằng các thuật ngữ tài chính (ví dụ như yêu cầu bồi thường thương tích) và được sử dụng trong tính toán ROI.

3b



Xác định kết quả vô hình

Kết quả vô hình là kết quả của chương trình không thể định lượng trực tiếp bằng các thuật ngữ tài chính (ví dụ: an toàn tâm lý). Kết quả vô hình không được sử dụng trong tính toán ROI nhưng được dùng để thể hiện VOI tổng thể.

4

Chọn số liệu quan trọng

Xác định các số liệu liên quan đến cả kết quả hữu hình và vô hình.

Chọn kết quả để thể hiện tác động của chương trình nhân sự

Kết quả chương trình

Ví dụ

3a

Xác định kết quả hữu hình



Chọn ba đến năm kết quả hữu hình thể hiện tác động tài chính của chương trình HR, dựa trên các mục tiêu chương trình đã xác định và mục tiêu của tổ chức.

Kết quả hữu hình thường là **những chỉ số chậm trễ**, vì chúng là kết quả của những hành vi có thể quan sát, định lượng được và đã xảy ra (ví dụ như vắng mặt, năng suất, hiệu suất).

Tỉ lệ nghỉ việc

Sự mất mát đã xảy ra. Tỉ lệ nghỉ việc là một dữ liệu cụ thể và có thể đo lường được, có thể cung cấp thông tin cho các quyết định đầu tư.

3b

Xác định kết quả vô hình



Chọn ba đến năm kết quả vô hình để thể hiện tiến trình hướng tới kết quả hữu hình và chứng minh lợi ích của chương trình nhân sự ngoài lợi ích tài chính.

Kết quả vô hình thường là **những chỉ số dẫn dắt** vì chúng bao gồm các trạng thái nội tại chủ quan (ví dụ như hạnh phúc, trải nghiệm của nhân viên, nhận thức về thương hiệu) trước khi có sự thay đổi trong các hành vi có thể quan sát và định lượng được.

Mức độ gắn kết

Sự gắn kết và tỷ lệ nghỉ việc có liên quan với nhau. Nếu nhân viên có mức độ gắn kết cao, bộ phận nhân sự có thể *dự đoán* tỷ lệ nghỉ việc sẽ giảm trong tương lai.

Chọn dữ liệu để theo dõi

4

Chọn dữ liệu quan trọng

Chọn dữ liệu cho kết quả hữu hình và vô hình

- Phân biệt rõ giữa 2 loại dữ liệu.

Xác định các số liệu để đảm bảo sự hiểu biết rõ ràng và nhất quán trong toàn tổ chức

- Có sự khác biệt về cách tính toán và định nghĩa các số liệu trong tổ chức.
- Định nghĩa rõ ràng từng số liệu, bao gồm cả những gì sẽ được đo lường (tức là định nghĩa của từng số liệu) và cách thức đo lường (tức là dữ liệu và công thức tạo nên từng số liệu).

Xác định dữ liệu cần thiết để tính toán từng số liệu

- Xem lại các công thức tính toán từng chỉ số để xác định dữ liệu cần thiết.
- Đánh giá mức độ sẵn sàng của dữ liệu cần thiết cho các chỉ số đã chọn dựa trên chất lượng dữ liệu.

Phần 2: Đánh giá ROI của chương trình



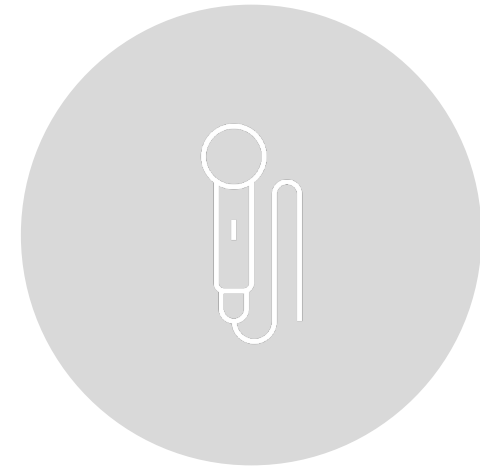
Chuẩn bị

Xác định các chương trình nhân sự cần đánh giá và các kết quả, số liệu và mốc thời gian liên quan.



Đánh giá

Đo lường ROI của chương trình nhân sự và diễn giải kết quả trong bối cảnh rộng hơn.

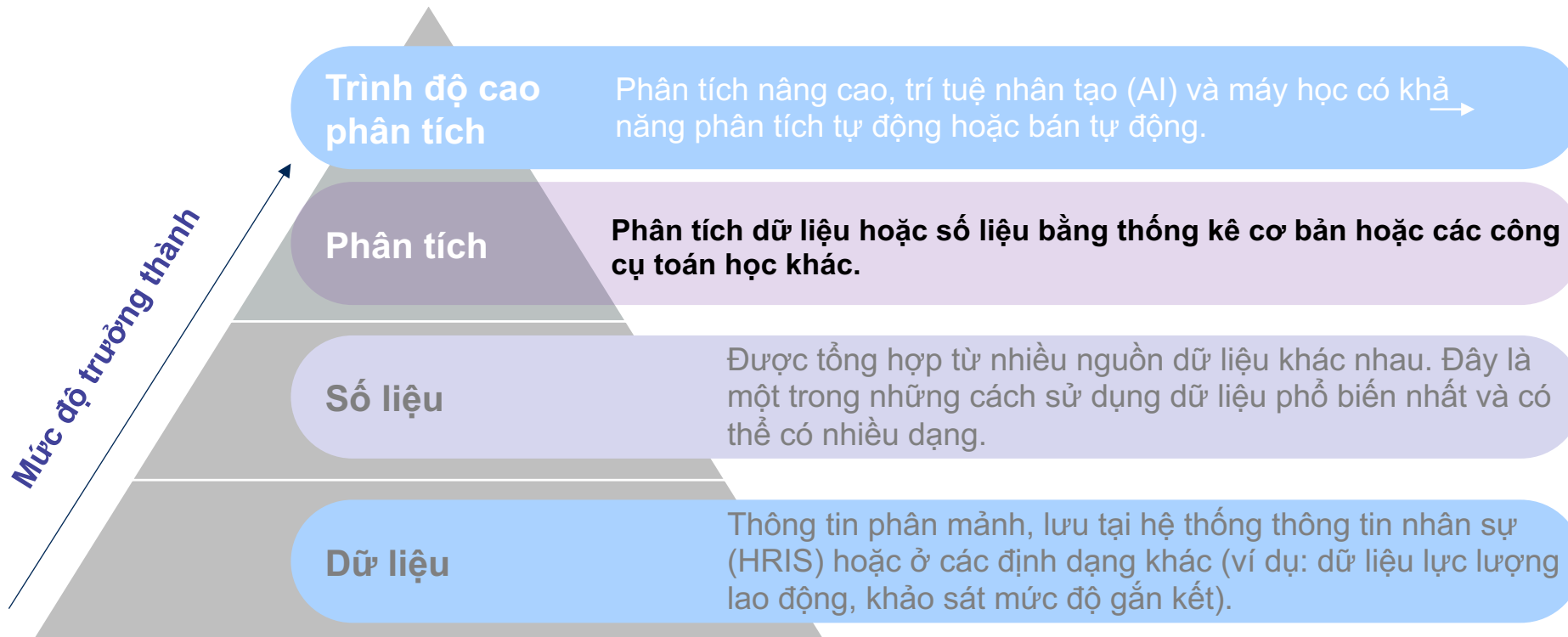


Giao tiếp

Chia sẻ kết quả ROI

Những thách thức với HR về dữ liệu

Có nhiều kỹ thuật đánh giá mà bộ phận Nhân sự có thể sử dụng để chứng minh tác động của một chương trình (ví dụ: phân tích chi phí-kết quả, mô hình thống kê). Tuy nhiên, phương pháp được lựa chọn phụ thuộc vào dữ liệu và nguồn lực sẵn có, bao gồm khả năng tiếp cận công nghệ cần thiết và bộ kỹ năng phân tích.



Những hạn chế của ROI



ROI là một cách tuyệt vời để tính toán kết quả tài chính của các chương trình nhân sự, nhưng nó cũng có những hạn chế. ROI không phải là một thước đo chính xác, và nó có thể chứa đựng sự mơ hồ và giả định. Hãy lưu ý những hạn chế sau khi đánh giá ROI của các chương trình nhân sự và diễn giải kết quả:

| | |
|---|--|
| Xác định nguyên nhân và kết quả | Đánh giá ROI không cho thấy mối quan hệ nhân quả trừ khi tác động của chương trình HR được tách biệt khỏi các tác động bên ngoài (ví dụ: thay đổi về luật pháp) và các tác động bên trong (ví dụ: các chương trình khác, thay đổi về lãnh đạo) thông qua các phương pháp phân tích nâng cao. |
| Đo lường chi phí và kết quả | Việc ước tính tài chính liên quan đến các chương trình nhân sự có thể khó khăn và có thể không phản ánh đầy đủ chi phí và kết quả của chương trình (ví dụ: cố gắng định lượng lợi ích tài chính từ việc tăng năng suất). Cần lưu ý rằng dữ liệu được sử dụng trong tính toán ROI chỉ là ước tính gần đúng chứ không phải là phép đo chính xác. |
| Giải quyết bản chất nhạy cảm về thời gian của ROI | ROI ghi lại bức tranh tổng quan về chi phí và kết quả của một chương trình tại một thời điểm; tuy nhiên, chi phí và kết quả sẽ dao động trong suốt vòng đời của chương trình. Việc tính toán ROI quá sớm trong quá trình thực hiện chương trình sẽ bỏ lỡ toàn bộ giá trị của chương trình. |
| Định lượng giá trị đầy đủ của chương trình | Đánh giá chính xác ROI phụ thuộc vào tính khả dụng của dữ liệu tổ chức hợp lệ và đáng tin cậy. Tính khả dụng, khả năng sử dụng, chất lượng và mức độ chuẩn hóa của dữ liệu ảnh hưởng đến khả năng đánh giá chính xác toàn bộ tác động của một chương trình của bộ phận Nhân sự. |

Xác định chi phí của chương trình nhân sự

| Loại | Ví dụ chi phí |
|---------------------------------|--|
| Nhà cung cấp | <ul style="list-style-type: none">Chi phí của chương trình nếu mua từ nhà cung cấp bên ngoài.Chi phí thuê huấn Coach/Mentor bên ngoài. |
| Thời gian HR | <ul style="list-style-type: none">Thời gian mà bộ phận nhân sự dành ra để thiết kế chương trình (nếu được thiết kế nội bộ), quản lý được chuyển đổi thành chi phí bằng cách sử dụng mức lương và phúc lợi của các chuyên viên nhân sự liên quan. |
| Người tham gia | <ul style="list-style-type: none">Thời gian nhân viên dành cho việc tham gia chương trình được chuyển đổi thành chi phí bằng lương và phúc lợi của mỗi nhân viênChi phí cho bất kỳ ưu đãi tham gia nào (ví dụ giải thưởng, ưu đãi bằng tiền). |
| Công cụ/Dụng cụ/Thiết bị hỗ trợ | <ul style="list-style-type: none">Chi phí cho bất kỳ thiết bị, phần mềm hoặc công nghệ và tài liệu chương trình nào mà người tham gia chương trình sử dụng (ví dụ: chi phí bữa ăn cung cấp cho người tham gia đào tạo). |
| Cơ sở vật chất | <ul style="list-style-type: none">Chi phí cho bất kỳ cơ sở vật chất nào cần thiết cho chương trình (ví dụ: sử dụng trung tâm thể dục cho chương trình chăm sóc sức khỏe, thuê địa điểm bên ngoài cho chương trình đào tạo). |



Bắt đầu theo dõi chi phí liên quan đến chương trình càng sớm càng tốt. Phân loại chi phí thành **chi phí trực tiếp** (ví dụ: huấn luyện viên bên ngoài), **chi phí gián tiếp** (ví dụ: thời gian nhân sự dành cho việc quản lý chương trình) và **chi phí cơ hội** (ví dụ: mất năng suất do tham gia chương trình).

Phần 3: Truyền đạt và tận dụng ROI



Chuẩn bị

Xác định các chương trình nhân sự cần đánh giá và các kết quả, số liệu và mốc thời gian liên quan.



Đánh giá

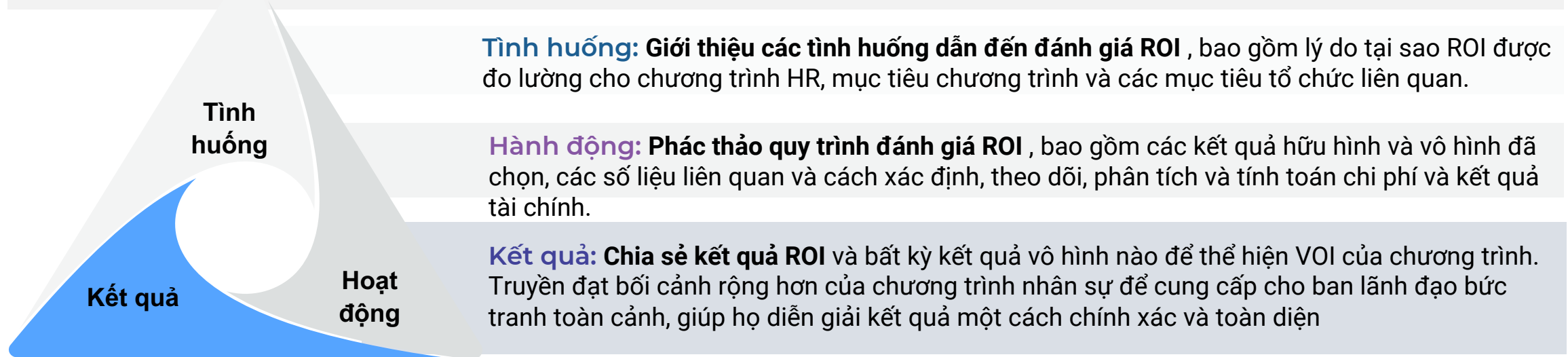
Đo lường ROI của chương trình nhân sự và diễn giải kết quả trong bối cảnh rộng hơn.



Truyền thông

Chia sẻ kết quả ROI

Sử dụng Mô hình Tình huống, Hành động, Kết quả (SAR) để truyền đạt ROI và VOI



Giao tiếp đúng thời gian theo lịch trình của chương trình và chu kỳ kinh doanh

Dòng thời gian của chương trình

- Thời lượng chương trình và thời gian thu thập dữ liệu đã thiết lập sẽ quyết định tần suất báo cáo ROI và VOI. Kết quả được truyền đạt tốt nhất sau khi chương trình đã có thời gian tác động đến nhân viên và xác định được các kết quả.

Chu kỳ kinh doanh

- Điều chỉnh việc truyền đạt kết quả ROI và VOI theo các chu kỳ báo cáo hiện có và đảm bảo báo cáo được gửi trước khi ra quyết định liên quan đến chương trình (ví dụ: lập ngân sách).
- Xác định thời điểm tốt nhất để thu hút, gây ảnh hưởng và tác động đến đối tượng mục tiêu (ví dụ: tránh thông báo kết quả tại cơ sở bán lẻ trong thời gian diễn ra các đợt giảm giá lớn vào dịp lễ).

Tận dụng giao tiếp liên tục để duy trì sự ủng hộ và đồng thuận



Đầu tư vào nguồn nhân lực là một cam kết dài hạn. Hãy kiểm soát sự phản đối từ phía lãnh đạo khi kết quả ROI không được hiện thực hóa ngay lập tức bằng cách:

Truyền đạt rằng những tác động tích cực cần có thời gian

Chuyển đổi quan điểm của các nhà lãnh đạo chủ chốt từ lợi ích ngắn hạn sang lợi ích dài hạn bằng cách củng cố khái niệm rằng sự thay đổi sẽ diễn ra theo thời gian chứ không phải chỉ sau một đêm.

Tăng cường tiến độ hướng tới các mục tiêu của chương trình nhân sự

Sử dụng những câu chuyện thành công của nhân viên để làm nổi bật sự thay đổi đúng hướng.

Duy trì sự nhất quán trong thông điệp

Tận dụng tính minh bạch ngay từ đầu để đặt ra kỳ vọng và sử dụng thông điệp rõ ràng, súc tích và nhất quán trên nhiều kênh truyền thông (ví dụ: email, họp trực tiếp) để truyền đạt kết quả ROI và xây dựng lòng tin.

Tận dụng các “nhà vô địch” chương trình

Tận dụng các nhà lãnh đạo cấp cao hoặc người tiên phong trong chương trình để tăng cường nỗ lực quảng bá trong tổ chức nhằm thúc đẩy sự tham gia và tương tác với chương trình.

Thu hút các nhà lãnh đạo vào việc tạo ra giải pháp

Thu hút các nhà lãnh đạo tham gia vào việc tạo ra giải pháp để cải thiện ROI và sử dụng ý kiến đóng góp của họ trong các bước tiếp theo của chương trình để đảm bảo sự hỗ trợ liên tục.

Các bước tiếp theo

Kịch bản 1: Kết quả ROI hỗ trợ các mục tiêu của chương trình và mục tiêu của tổ chức

- Thảo luận về các cơ hội mở rộng chương trình cho tổ chức để nhận được lợi ích trong các nhóm lớn hơn (ví dụ: mở rộng dự án thí điểm).
- Xem xét lại chi phí chương trình và xác định các cơ hội tiết kiệm và đầu tư thêm.
- Tăng cường sự đóng góp của HR vào các mục tiêu của tổ chức bằng cách truyền đạt kết quả cho ban lãnh đạo và các cá nhân có liên quan khác.
- Theo dõi các yếu tố theo ngữ cảnh và điều chỉnh chương trình khi môi trường thay đổi.

Tình huống 2: Kết quả ROI không hỗ trợ mục tiêu chương trình và mục tiêu tổ chức

- Sử dụng dữ liệu thu thập được trong quá trình này để đưa ra những thay đổi hoặc điều chỉnh chương trình có liên quan.
- Xem xét lại kỳ vọng về mốc thời gian để biết thời điểm có thể đạt được lợi nhuận tài chính và đánh giá xem có cần thêm thời gian để hiện thực hóa ROI hay không.
- Thu thập thêm phản hồi từ các nhà lãnh đạo và nhân viên có liên quan khi cần (ví dụ: focus group, khảo sát) để hiểu rõ bối cảnh và lý do tại sao kết quả ROI không phù hợp với mục tiêu chương trình và mục tiêu của tổ chức (ví dụ: để hiểu tại sao nhân viên không tham gia vào chương trình).

Phụ lục I: Ví dụ thực tế về đánh giá ROI của chương trình nhân sự



Đo lường ROI của các chương trình nhân sự là một lĩnh vực đang phát triển, với hầu hết các ví dụ đều đến từ các chương trình phúc lợi nhân viên. Xem ví dụ sau để biết cách tiếp cận đo lường ROI của một chương trình phúc lợi nhân viên.

Ví dụ: SAP ước tính giá trị của các kết quả vô hình bằng cách sử dụng phương pháp phân tích nâng cao để đo lường ROI của các sáng kiến phúc lợi

- SAP đã áp dụng phương pháp toàn diện để chăm sóc sức khỏe cho nhân viên bằng cách cung cấp các chương trình tâm lý và y tế tại chỗ, đào tạo sức khỏe, quản lý trường hợp khẩn cấp, chương trình chăm sóc ban ngày, chương trình làm việc linh hoạt và các hội thảo về chánh niệm và trí tuệ cảm xúc.
- Công ty coi phúc lợi của nhân viên là động lực chính của chiến lược tổ chức, thực hiện các chương trình phúc lợi “để xây dựng một công ty mạnh hơn, có lợi nhuận cao hơn”.
- SAP đã đo lường ROI (lợi tức đầu tư) của các sáng kiến phúc lợi bằng cách khảo sát nhân viên về sức khỏe và hạnh phúc của họ trong Chỉ số Văn hóa Sức khỏe Kinh doanh (BHCI)* hàng năm của công ty, đồng thời phân tích mối tương quan giữa sự gắn kết của nhân viên và lợi nhuận hoạt động. Họ nhận thấy cứ mỗi **1% tăng trưởng của BHCI tương ứng với mức thay đổi lợi nhuận hoạt động từ 90 đến 100 triệu euro**. với mức tăng 9% trong BHCI của họ từ năm 2013 đến năm 2018.

Điểm mấu chốt: Có thể tận dụng các phân tích nâng cao để phân tích mối tương quan giữa các kết quả vô hình (ví dụ: sự gắn kết) và các kết quả hữu hình (ví dụ: khả năng giữ chân nhân viên và lợi nhuận hoạt động) để ước tính kết quả tài chính của các chương trình nhân sự.

Nguồn: Forbes

<https://www.forbes.com/sites/jimpurcell/2019/10/28/case-study-sap-shows-how-employee-wellbeing-boosts-the-bottom-line/>

Nhóm đối chứng

Tổng quan

Nhóm kiểm soát là nhóm nhân viên trong tổ chức không tích cực tham gia vào chương trình nhân sự đang quan tâm.

- Dữ liệu được thu thập từ nhân viên trong nhóm đối chứng và so sánh với dữ liệu của người tham gia chương trình.

Những lợi ích

Nhóm đối chứng chịu ảnh hưởng tương tự từ môi trường và bên ngoài như nhóm tham gia chương trình, tạo cơ hội để phân tích tác động của chương trình lên kết quả bằng cách so sánh hai nhóm. Điều này cho phép người thực hành quy kết sự thay đổi ở nhóm tham gia chương trình cho chính chương trình.

- Ví dụ, nếu nhóm tham gia chương trình có tỷ lệ vắng mặt thấp hơn đáng kể so với nhóm đối chứng, thì việc giảm tỷ lệ vắng mặt có thể được quy cho chương trình một cách chắc chắn hơn là do các yếu tố bên ngoài, chẳng hạn như sự thay đổi trong lãnh đạo nhóm.

Thách thức

- **Sai lệch lựa chọn:** Xảy ra khi sử dụng các nhóm không đại diện cho toàn bộ dân số, khiến một số nhóm được đại diện thiếu hoặc thừa trong dữ liệu.
- **Cân nhắc về mặt đạo đức:** Việc sử dụng nhóm đối chứng thực sự và nhóm đối chứng danh sách chờ phải được quyết định dựa trên các cân nhắc về mặt đạo đức. Trong một số trường hợp, việc từ chối cho nhân viên tham gia một chương trình để đánh giá ROI (ví dụ: chương trình sức khỏe tâm thần, chương trình sức khỏe và an toàn) là không hợp đạo đức.

Các loại nhóm kiểm soát

- 1 **Nhóm đối chứng thực sự:** Những cá nhân quan tâm đến chương trình được phân ngẫu nhiên vào nhóm đối chứng hoặc nhóm chương trình. Nhóm đối chứng không tham gia chương trình.
- 2 **Nhóm đối chứng danh sách chờ:** Những cá nhân quan tâm đến việc tham gia chương trình sẽ được phân bổ ngẫu nhiên vào nhóm đối chứng danh sách chờ hoặc nhóm chương trình. Những cá nhân trong nhóm đối chứng danh sách chờ sẽ tham gia chương trình sau khi đánh giá ROI.
- 3 **Nhóm đối chứng không tương đương:** Những cá nhân không quan tâm đến việc tham gia chương trình sẽ đóng vai trò là nhóm đối chứng.

Mô hình thống kê

Tổng quan

Mô hình thống kê là một loại mô hình toán học giúp phân tích dữ liệu, hình dung mối quan hệ và đưa ra dự đoán. Một số ví dụ bao gồm hồi quy tuyến tính

Những lợi ích

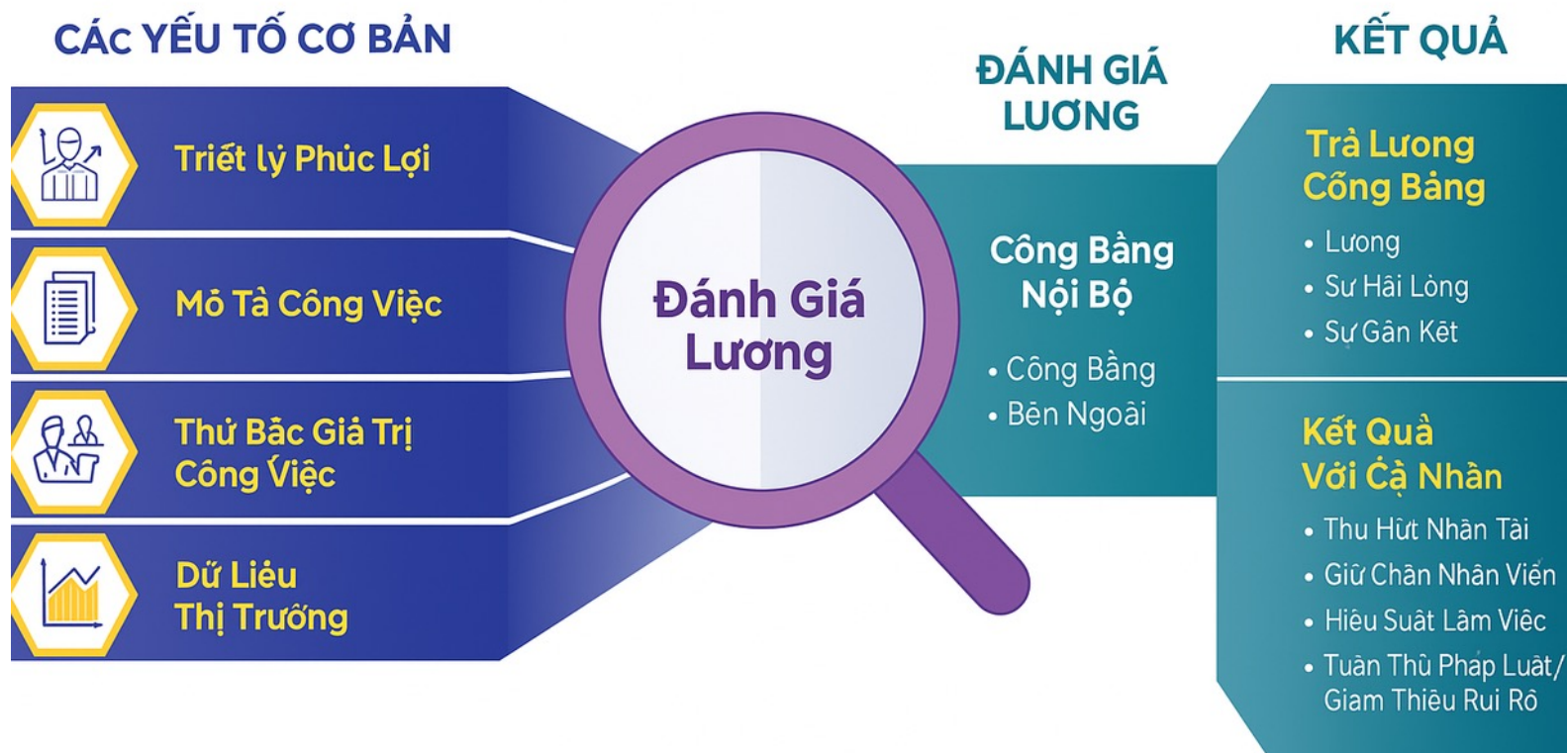
- Cho phép HR hiểu được yếu tố nội bộ nào có tác động lớn nhất đến kết quả.
 - Mô hình thống kê có thể trả lời các câu hỏi như liệu việc tham gia chương trình, mối quan hệ với đồng nghiệp hay niềm tin vào ban lãnh đạo cấp cao có tác động lớn nhất đến sự gắn kết của nhân viên hay không.
- Cho phép HR định lượng và kiểm soát tác động của các yếu tố bên ngoài đến kết quả để phân lập các tác động của chương trình HR.
- Hữu ích khi nhóm đối chứng không khả thi vì lý do đạo đức hoặc thực tế.
- Kết quả có thể được hiển thị trực quan, hỗ trợ giao tiếp hiệu quả.

Thách thức

- Cần có dữ liệu chất lượng cao và chuyên môn thống kê để thực hiện mô hình thống kê.
- Dữ liệu phải được làm sạch và chuẩn bị trước khi đưa vào mô hình thống kê, việc này có thể tốn thời gian.
- Để kiểm soát tác động của các yếu tố bên ngoài, các yếu tố này phải được đo lường và có thể cần thu thập thêm dữ liệu nếu dữ liệu chưa có sẵn.

Không giống như nhóm đối chứng, mô hình thống kê chỉ có thể tách biệt tác động của việc tham gia chương trình nhân sự khỏi các yếu tố bên ngoài được đo lường và đưa vào mô hình. Nhân sự phải vận dụng khả năng phán đoán tốt nhất của mình để xác định các yếu tố cấp bách nhất - cả nội bộ lẫn bên ngoài tổ chức - có khả năng ảnh hưởng đến kết quả mong muốn, mà không bao gồm quá nhiều yếu tố.

Đánh giá hiệu quả của chính sách tiền lương



B1. Xem lại dữ liệu tổ chức hiện có



| Nguồn dữ liệu | Các số liệu mẫu để đánh giá | Insight |
|---|--|--|
| Số liệu về các chương trình TR và các chương trình HR liên quan | <ul style="list-style-type: none">• Tỷ lệ sử dụng phúc lợi, sáng kiến phúc lợi, chương trình công nhận hoặc đào tạo• Phân tích vị trí thị trường mục tiêu, mức lương• Tỷ lệ vắng mặt, số ngày nghỉ ốm trung bình của mỗi nhân viên | Thông tin chi tiết từ các chương trình TR hiện có và các chương trình HR liên quan cho biết mức độ đón nhận của họ và khía cạnh cụ thể nào là điểm khó khăn hoặc cần cải thiện. |
| Khảo sát nhân viên mới (so sánh với EVP) | <ul style="list-style-type: none">• Những lý do hàng đầu khiến nhân viên nộp đơn vào tổ chức• Những lý do hàng đầu khiến nhân viên chấp nhận lời mời làm việc | Đánh giá những chương trình TR nào thu hút nhân tài đến với tổ chức (so với đối thủ cạnh tranh, EVP) |
| Khảo sát nhân viên nghỉ việc | <ul style="list-style-type: none">• Các yếu tố hàng đầu khiến nhân viên rời khỏi tổ chức• Đánh giá về các yếu tố công việc, các yếu tố quản lý các yếu tố lương thưởng và các yếu tố điều kiện làm việc | Hiểu được những chương trình TR nào mà nhân viên không hài lòng nhất và chúng khác biệt như thế nào so với những chương trình tại tổ chức mới của họ. |
| Chương trình gắn kết nhân viên | <ul style="list-style-type: none">• Điểm số trên các động lực gắn kết liên quan đến lương, phúc lợi, hạnh phúc, sự công nhận và phát triển | Điểm số cao hơn phản ánh điểm mạnh của TR. Điểm số thấp hơn phản ánh sự không hài lòng của nhân viên với các hạng mục và/hoặc chương trình TR cụ thể. |
| Nhân khẩu học | <ul style="list-style-type: none">• Phân khúc lực lượng lao động (ví dụ: tuổi, giới tính, địa điểm, loại Hợp đồng) | Khám phá những thay đổi có ý nghĩa nhất mà nhân viên muốn thấy cụ thể đối với TR và những nơi còn thiếu sự hỗ trợ cho các phân khúc lực lượng lao động khác nhau (người khuyết tật). |

B2. Thu thập thêm dữ liệu từ nhân viên

1 Chọn phương pháp thu thập dữ liệu phù hợp

- **Khảo sát toàn bộ nhân viên** để đánh giá cảm nhận của họ đối với các chương trình hiện có trong các tiểu mục TR được ưu tiên và xác định những chương trình mong muốn có thể đáp ứng nhu cầu và sở thích của họ.
- Tổ chức phỏng vấn 1-1, focus group để tìm hiểu rõ thông tin

Thu thập quan điểm của nhân viên về những vấn đề sau:

- Nhận thức về các chương trình TR hiện tại
- Tỷ lệ họ sử dụng các chương trình TR hiện đang cung cấp
- Sự hài lòng với các chương trình TR hiện tại
- Các chương trình TR mong muốn hoặc còn thiếu
- Các chương trình TR cung cấp không phù hợp với nhu cầu và sở thích của họ

2 Phân tích phản hồi của nhân viên để có những điểm chính

Kiểm tra kết quả bằng cách hỏi những câu hỏi sau:

- Nhân viên hài lòng nhất và ít hài lòng nhất với chương trình TR nào? Có chương trình/sáng kiến nào nổi bật hơn hẳn so với các chương trình còn lại không?
- Liệu nhân viên có thiếu thông tin về một số chương trình TR nhất định, đặc biệt là những chương trình có chi phí cao đối với tổ chức không?

B3. Xác định trạng thái hiện tại và lý tưởng cho chương trình TR

Dữ liệu lương

- Phù hợp với thị trường cho các chức danh Junior và tụt hậu đối với hầu hết các vai trò,

Chính sách tiền lương

- Chương trình ESOP chỉ dành cho cấp C.

Dữ liệu khảo sát nhân viên

- Nhân viên không hài lòng về chính sách tiền lương (kết quả 6.8)

Tình trạng hiện tại: Chỉ đáp ứng được nhu cầu thị trường ở một số vị trí; hầu hết các vị trí đều không cạnh tranh ESOP chỉ dành cho cấp quản lý.

Chiến lược tổ chức

- Ưu tiên chiến lược là phát triển doanh nghiệp và khen thưởng những nhân viên có đóng góp vào tăng trưởng doanh thu.

Khảo sát sâu Focus Group

- Nhân viên coi trọng phần thưởng bằng tiền mặt hơn so với các hình thức thưởng khác do tình hình kinh tế suy thoái gần đây.

Phân tích đối thủ cạnh tranh

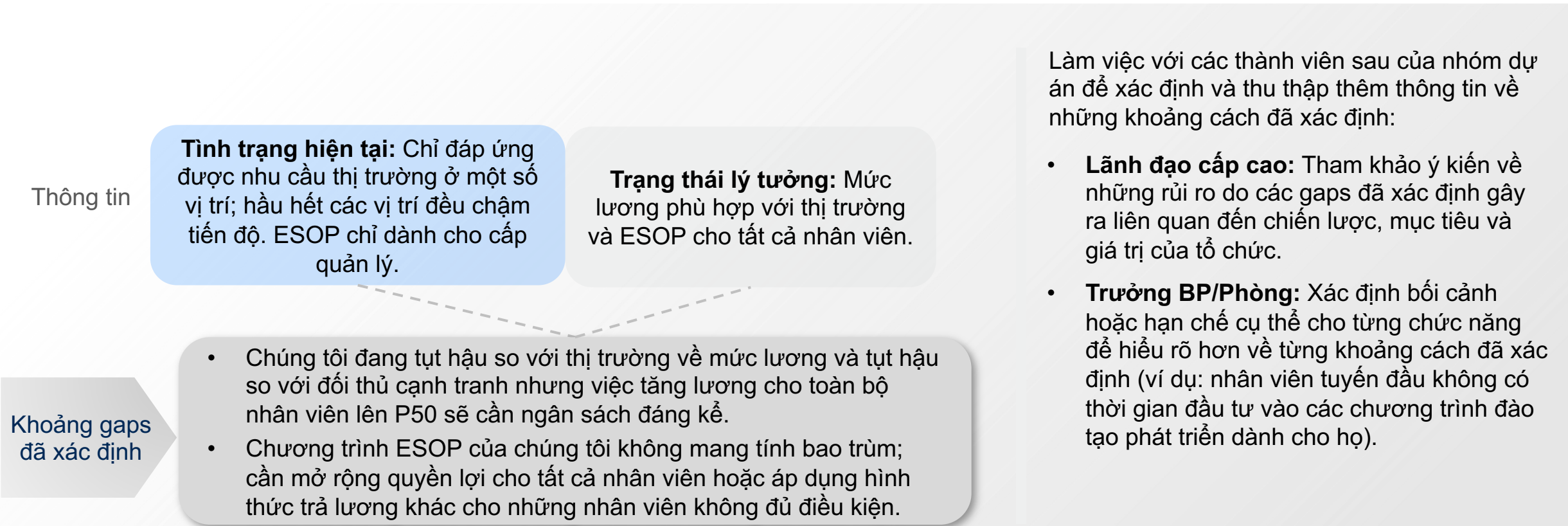
- Các đối thủ cạnh tranh đang trả lương cao hơn và ESOP cho nhiều nhóm nhân viên hơn.

Trạng thái lý tưởng: Mức lương phù hợp với thị trường và ESOP cho tất cả nhân viên.

B3. Xác định trạng thái hiện tại và lý tưởng cho chương trình TR

| Hiện trạng | Mục tiêu và số liệu mẫu | | Liên kết đến các mục tiêu của tổ chức |
|---|---|--|---|
| Doanh thu cao: Phòng CNTT đang mất đi một tỷ lệ lớn những người có thành tích tốt nhất vào tay đối thủ cạnh tranh | Giảm 20% tỷ lệ nghỉ việc trong bộ phận CNTT vào cuối quý này. | <ul style="list-style-type: none">Tỷ lệ nghỉ việcChi phí tuyển dụng thay thế | <ul style="list-style-type: none">Đóng góp vào tăng trưởng lợi nhuận và mục tiêu chiến lược của tổ chức.Quản lý chủ động chi phí bồi tiền lương để giảm nhu cầu điều chỉnh lương đáng kể và phản ứng nhằm thu hút và/hoặc giữ chân nhân tài.Chủ động giải quyết tình trạng chênh lệch lương để giảm thiểu rủi ro pháp lý. |
| Khoảng cách lương: Các nhà quản lý cấp cao nữ được trả lương thấp hơn đáng kể so với các đồng nghiệp nam. | Thu hẹp khoảng cách lương theo giới tính là 29% vào cuối quý này và trả lương cho các quản lý cấp cao nữ theo mức giá thị trường. | <ul style="list-style-type: none">Tỷ lệ so sánh lương của vị trí (giữa nam vs. nữ)So sánh dữ liệu giới tính | |
| Chi phí tiền lương cao: Nhóm tuyển dụng đã yêu cầu rất nhiều ngoại lệ về lương cho vị trí quản lý dự án | Đặt ra giới hạn hàng năm về số lượng ngoại lệ lương cho vị trí quản lý dự án và ngân sách phải ít hơn 17% so với năm trước. | <ul style="list-style-type: none">Ngân sách tiền lương hàng năm cho vị trí QLDASố lượng ngoại lệ lương cho vị trí | |

B3. Xác định trạng thái hiện tại và lý tưởng cho chương trình TR




B4. Xác định mục tiêu và số liệu

Đặt ra các mục tiêu để phân đầu trong suốt thời gian thực hiện dự án và xác định các số liệu sẽ giúp bạn theo dõi tiến độ. Ví dụ:

| Chương trình TR | Dự án chiến lược | Mục tiêu | Số liệu mẫu |
|-----------------------------------|--|--|--|
| Đánh giá, điều chỉnh lương | Điều chỉnh mức lương để nâng mức lương của tất cả nhân viên mức cạnh tranh với thị trường (P50). | <ul style="list-style-type: none">Cải thiện sự hài lòng với mức lương trong khảo sát mức độ gắn kết hàng nămGiảm 20% tình trạng mất nhân tài do thiếu mức lương cạnh tranh trong bốn năm tớiĐẩy nhanh quá trình thu hút nhân tài lên 30% trong hai năm tới | <ul style="list-style-type: none">So sánh mức lương với dữ liệu chuẩn của ngànhĐiểm số gắn kết (hạng mục tiền lương) các năm.Số liệu ứng viên chất lượng cao nộp hồ sơ, nhận việc, ở lại sau thử việc... |

Tiến hành thẩm định kỹ lưỡng về mô tả công việc

 **Nếu mô tả công việc chưa được xem xét trong một thời gian, hãy thực hiện việc này** trước khi bắt đầu quá trình đánh giá hoặc có nguy cơ lãng phí thời gian bằng cách so sánh những thông tin không chính xác.

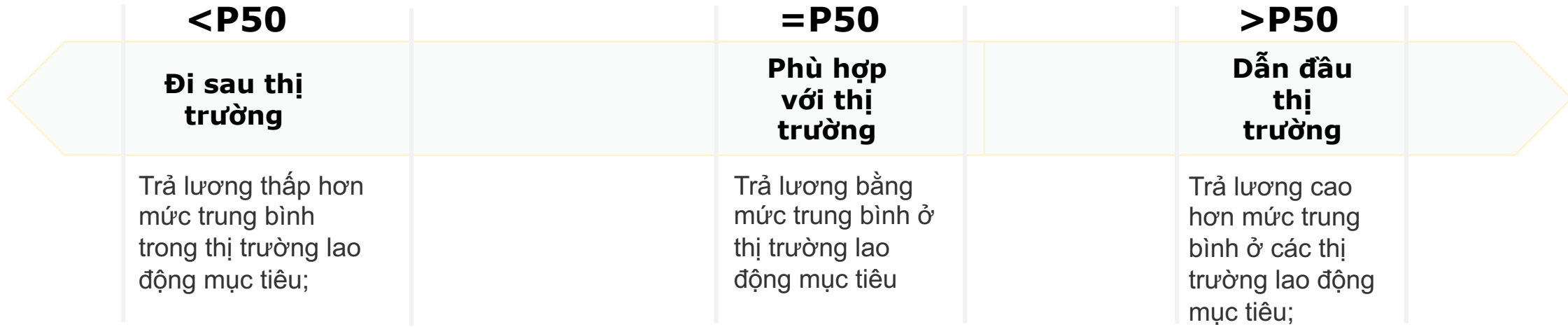
Mô tả công việc bảo trì thường bị bỏ qua

- **Vai trò và tổ chức thay đổi theo thời gian.** Mô tả công việc, chức danh và mức lương có thể không phản ánh môi trường hoạt động hiện tại của tổ chức.
- Việc sử dụng **mô tả công việc lỗi thời** làm cơ sở để đánh giá việc làm và thu thập dữ liệu thị trường sẽ **làm sai lệch kết quả** phân tích công bằng nội bộ và bên ngoài, phá vỡ mục đích ban đầu của việc đánh giá mức lương.
- Đừng cố gắng sử dụng mô tả công việc lỗi thời để so sánh dữ liệu thị trường vì chức danh công việc không thay đổi. Việc so sánh dữ liệu thị trường phải dựa trên nội dung trong mô tả công việc mới nhất, chứ không phải chức danh công việc.

Tiêu đề công việc không đủ để khớp dữ liệu thị

- **Một mô tả công việc chính xác sẽ cung cấp bối cảnh quan trọng cho việc so sánh thị trường.** Một chức danh phổ biến như "Quản lý Dự án" sẽ dẫn đến những kết quả không liên quan - ví dụ, một quản lý dự án trong phòng tài chính sẽ có mức lương khác biệt đáng kể so với một quản lý dự án xây dựng, ngay cả khi họ có cùng chức danh.

Xác nhận chiến lược định vị thị trường



Xem xét các điều kiện lao động, mức độ quan trọng của vai trò và doanh thu để giúp xác định vị thế trên thị trường

<P50

Đi sau thị trường

Một tổ chức có thể chọn tụt hậu so với thị trường nếu:

- Có nguồn cung dồi dào nhân viên có trình độ trong lực lượng lao động
- Phân khúc nhân viên không quan trọng
- Doanh thu đi kèm với mức giá tương đối thấp (ví dụ ít hơn 1 lần

Ví dụ

Người lao động có tay nghề thấp trong một thị trường lao động dồi dào, nơi có nhiều người lao động hơn số việc làm

=P50

Phù hợp với thị trường

Một tổ chức có thể lựa chọn phù hợp với thị trường nếu:

- Có nguồn cung lao động có trình độ hợp lý
- Phân khúc nhân viên có thể hoặc không thể quan trọng
- Doanh thu đi kèm với mức giá vừa phải (ví dụ gấp 1-2 lần lương hàng năm)

Ví dụ

Nhân viên quan trọng trong kinh doanh khá dễ tìm trên thị trường lao động

>P50

Dẫn đầu thị trường

Một tổ chức có thể chọn dẫn đầu thị trường nếu:

- Có sự thiếu hụt nhân viên có trình độ trong lực lượng lao động
- Các phân khúc nhân viên đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công của tổ chức
- Sự thay đổi này đi kèm với một mức giá khá cao (ví dụ gấp 2 lần

Ví dụ

Nhân viên kỹ thuật quan trọng trong kinh doanh đang khan hiếm trên thị trường lao động

Một số ví dụ ở Công ty Bán lẻ



| | | |
|-----------------------------|------------|---|
| Nhân viên hành chính | P25 | Dịch vụ hành chính không phải là yếu tố cạnh tranh tạo nên sự khác biệt và các vai trò đều dễ đào tạo. |
| Nhân viên bán hàng | P60 | Đội ngũ bán hàng chất lượng cao đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ chiến lược tăng trưởng mạnh mẽ. |
| Trưởng nhóm Mua hàng | P50 | Tiền độ là quan trọng, nhưng không nhất thiết phải có nhân tài hàng đầu. |
| Ban điều hành | P80 | Chiến lược tăng trưởng mạnh mẽ đòi hỏi sự lãnh đạo rất mạnh mẽ ở cấp quản lý cấp cao. |