

Quản trị nhân sự chiến lược | HCM

SETUP HỆ THỐNG NHÂN SỰ - TIỀN LƯƠNG

Mr. Vũ Long - Giamdoc.net, 2020 | Dành cho CEO



BẢN CHẤT

**LỢI NHUẬN
KINH DOANH**

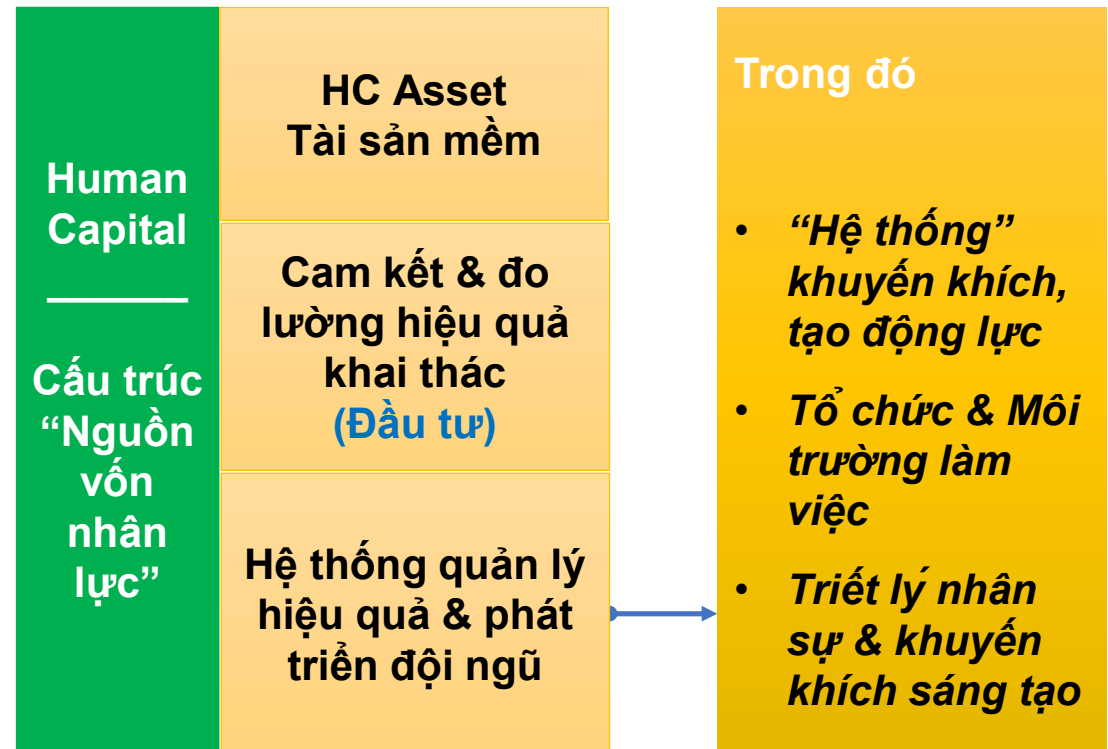
Thặng số thương mại có được từ giá trị gia tăng (VA)

Giá trị gia tăng (VA) có được từ đâu?

TIẾP CẬN 1

HỆ THỐNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ CHIẾN LƯỢC

Capital = Caput = mean **“HEAD”**



THÔNG ĐIỆP QUẢN TRỊ



Chiến lược / Định hướng

**Hệ thống
kế hoạch &
Báo cáo tài
chính kinh
doanh
đồng bộ 3
cấp**

- Xây dựng sơ đồ cơ cấu tổ chức
- Viết mô tả chức năng nhiệm vụ
- Lựa chọn nhân sự cấp trung đủ chuẩn

TRAO QUYỀN TRIỆT ĐỂ cho CẤP TRUNG

1. Xây dựng định mức hạn mức
2. Bổ nhiệm nhân sự cấp trung kèm theo (3)
3. Văn bản giao khoán mục tiêu & định mức

TỔ CHỨC ĐỘI NGŨ TINH GỌN

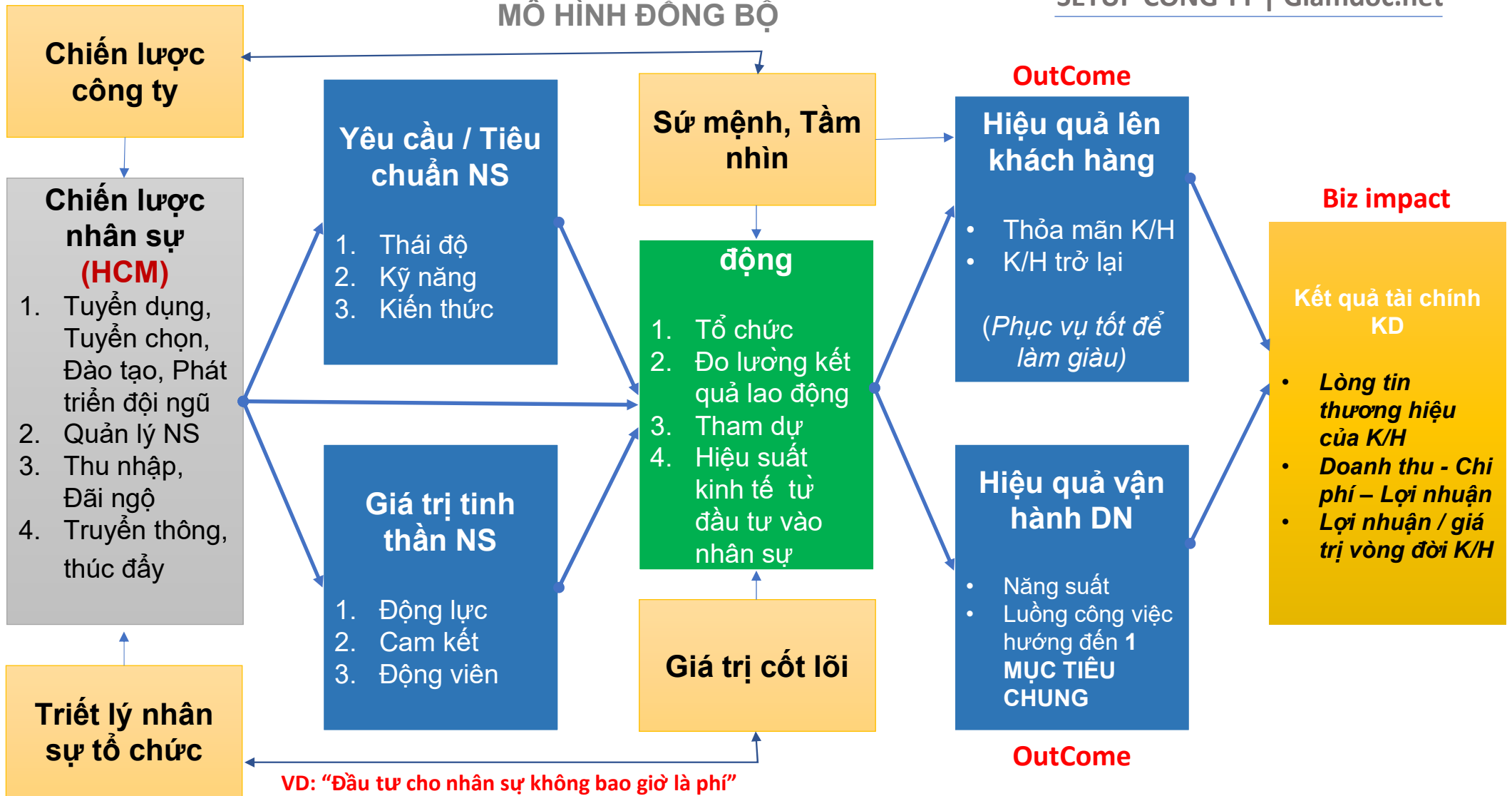
1. Chỉ rõ các vị trí công việc theo tổ chức
2. Mô tả công việc từng vị trí
3. Cơ chế & bản đánh giá kết quả CV theo OLE

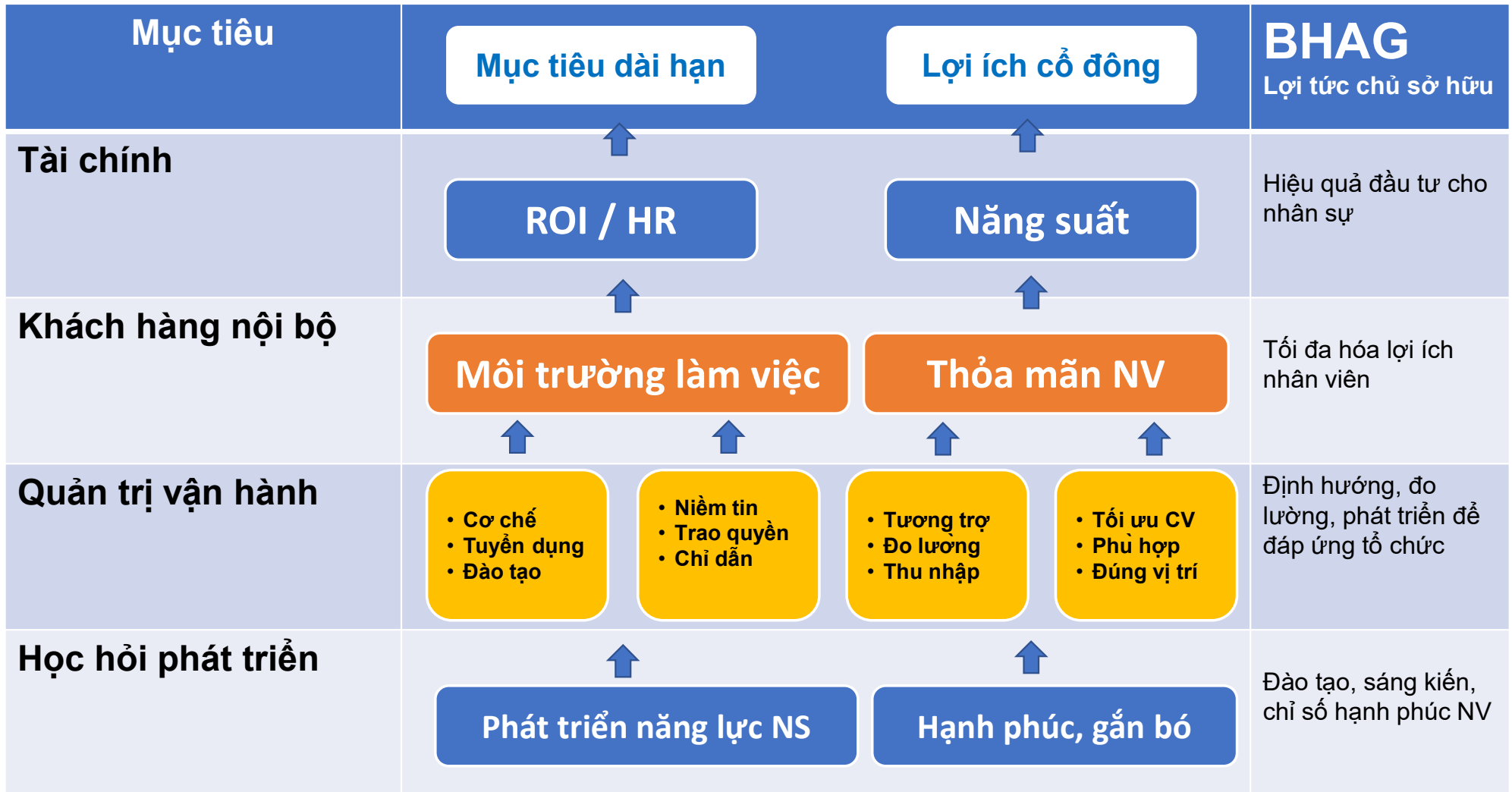
**Quy chế, Quy
chuẩn, Quy
định, Quy
trình, Biểu
mẫu tác
nghiệp**

Triết lý kinh doanh & Văn hóa doanh nghiệp

TIẾP CẬN 2
MÔI TRƯỜNG
TỔ CHỨC &
LÀM VIỆC

MÔ HÌNH ĐỒNG BỘ



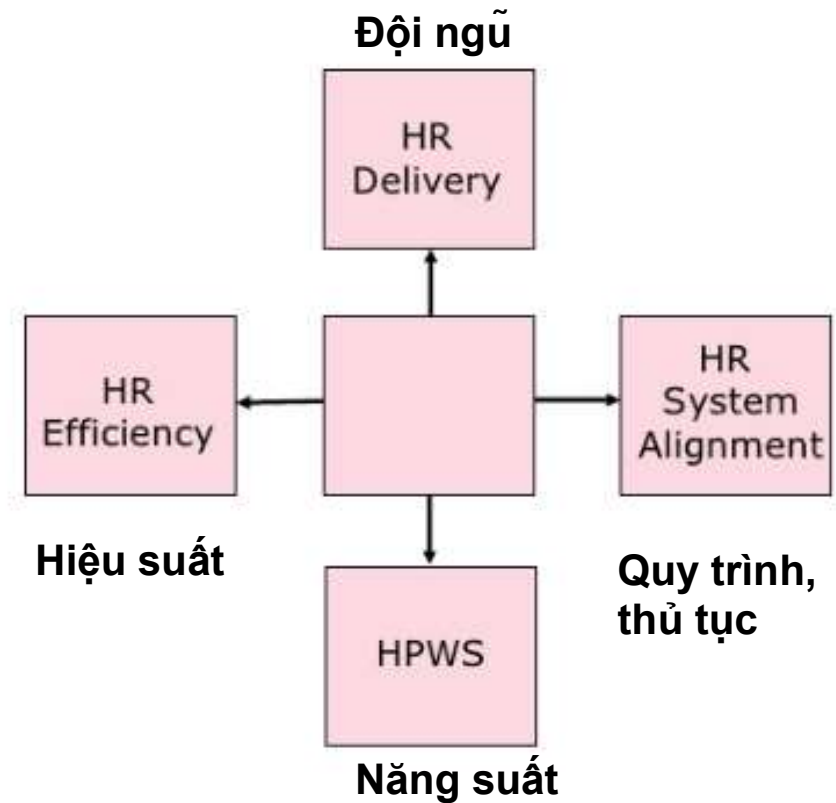




1. Thành công của nhân viên (Động cơ, Niềm vui, thu nhập, thăng tiến, môi trường, sức khỏe...)
2. Chính sách rõ ràng & kiểm soát chi phí nhân sự theo cấu trúc chi phí của mô hình tài chính công ty
3. Thực hiện đúng, đầy đủ quy trình, tiêu chuẩn
4. Thủ tục & mệnh lệnh **đơn giản / đơn cấp**
5. Người quản lý nhân sự **ĐỦ NĂNG LỰC**

Ứng dụng BSC trong hoạch định nhân sự

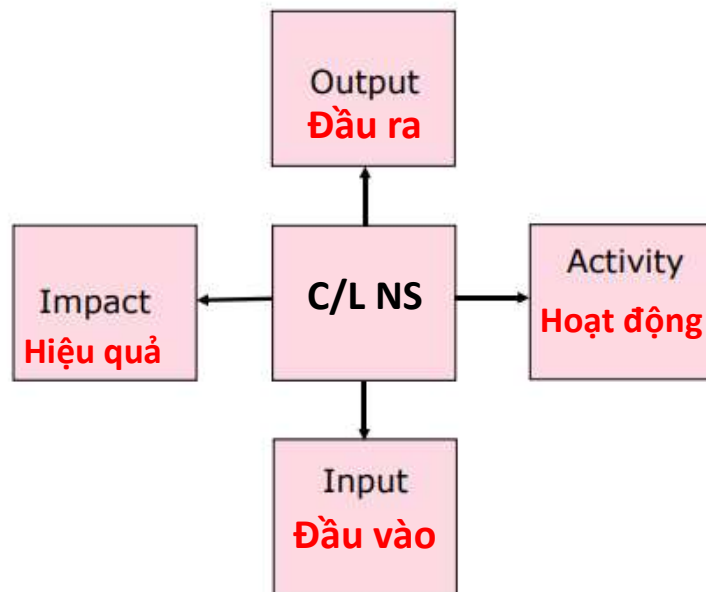
Nếu chỉ là
HR – Score Card



High-Performance Work Systems

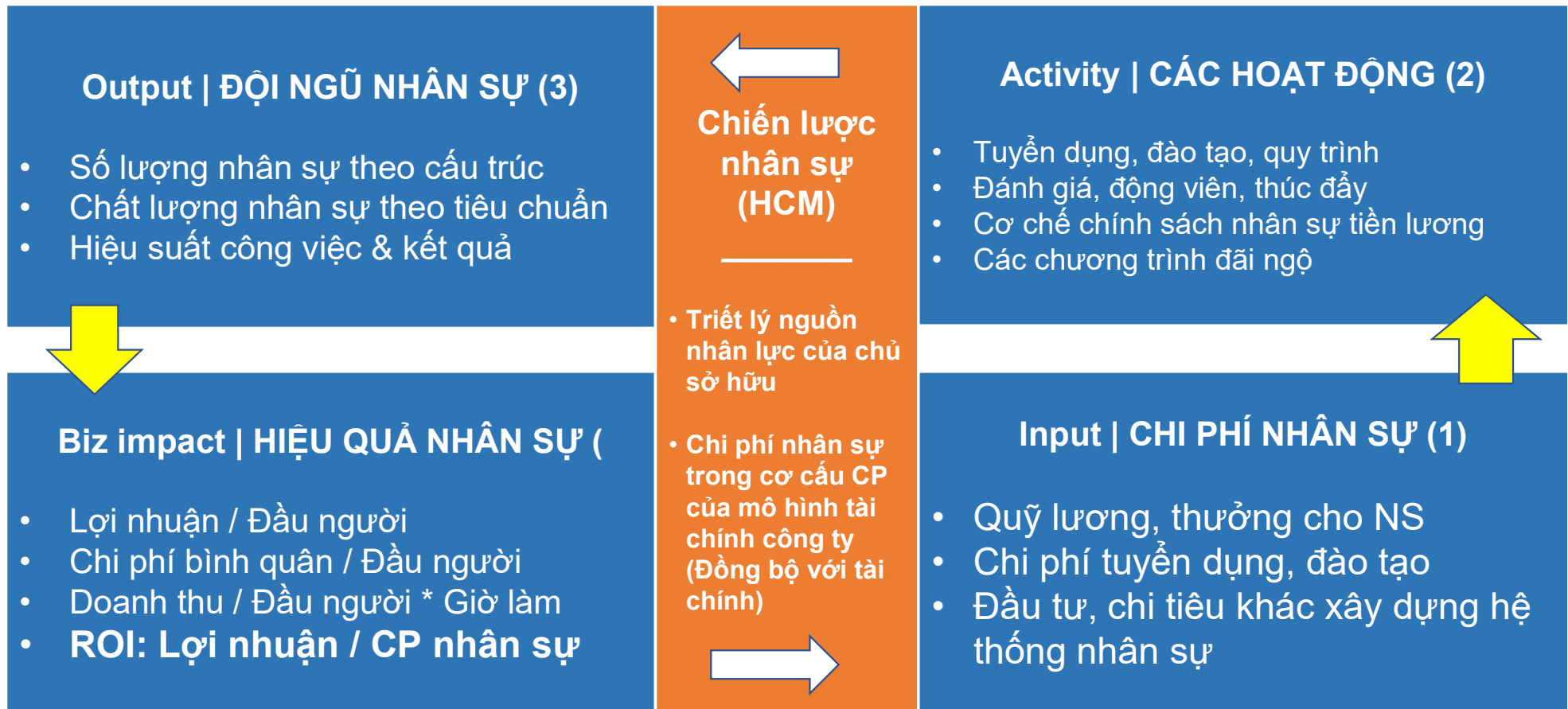
Ứng dụng BSC trong hoạch định nhân sự

The HR / HCM Scorecard

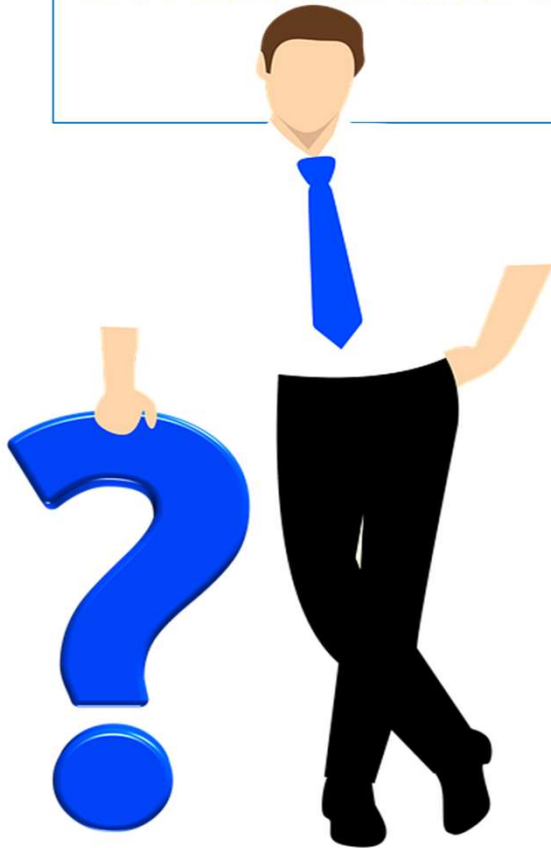


- Hoạch định nhân sự ở góc nhìn “Nguồn vốn nhân lực”
– Capital = Caput = Head

THẺ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC HR SCORECARD / HCM



LỰA CHỌN GIỮA 2 PHƯƠNG THỨC



01 | TỐI ĐA HÓA CAM KẾT

- Lương cao
- Đào tạo nhiều
- Tham dự / Tạo động lực / Động viên

02 | TỐI ĐA KIỂM SOÁT

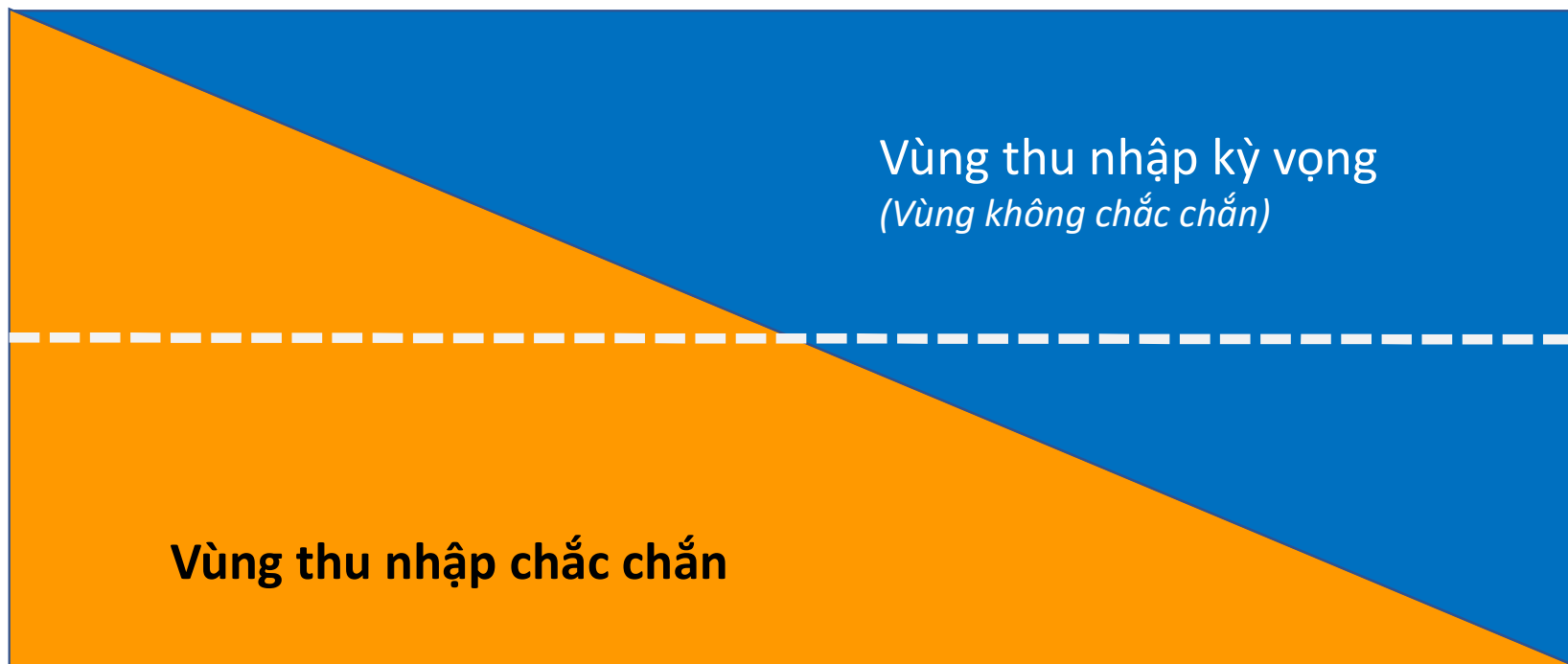
- Lương thấp, không phúc lợi
- Không / Ít đào tạo
- Chỉ đạo mệnh lệnh là chính

MÔ HÌNH THIẾT KẾ CƠ CẤU THU NHẬP

Ns CẤP CAO



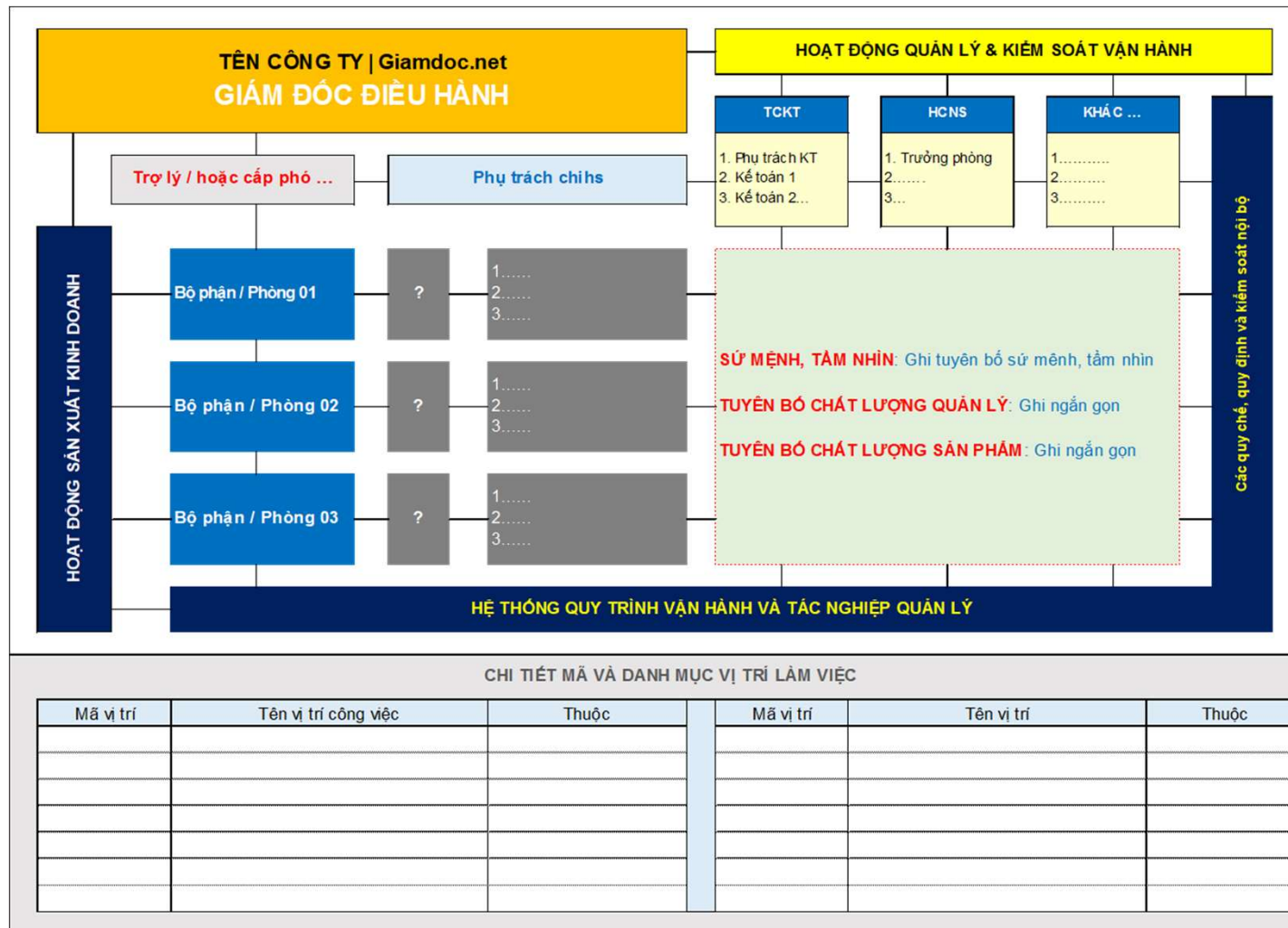
Ns CẤP THẤP



HOẠCH ĐỊNH NHÂN SỰ HÀNG NĂM

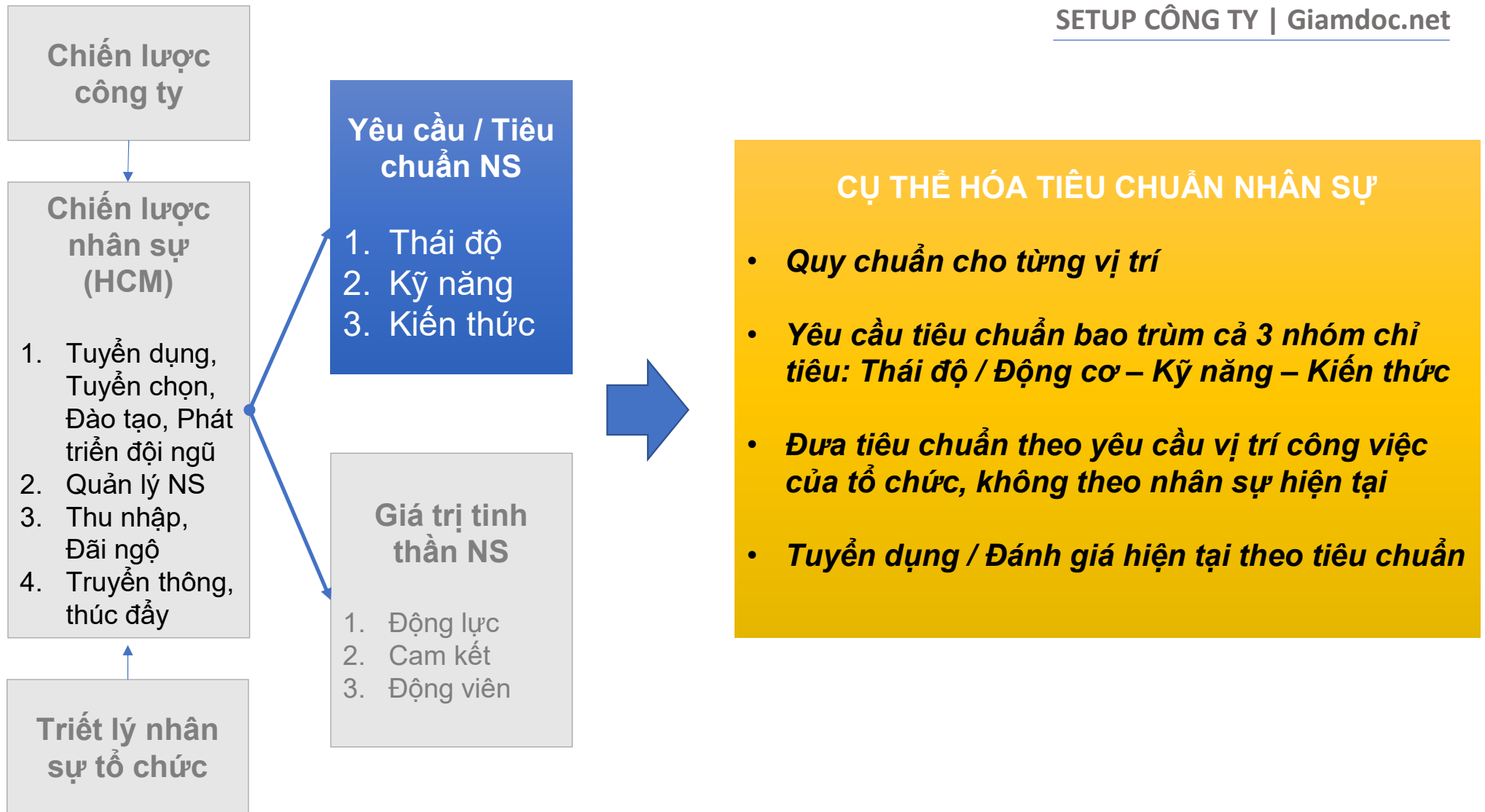
Cách hoạt động thúc đẩy / Động viên / Team-Building		Số lần	N.Sách	GHI TÊN CÔNG TY ...		Năm trước	K/H năm nay	+/-	+/- %	KQ	QUAN ĐIỂM & TRIẾT LÝ NHÂN SỰ					
1				QUY MÔ NHÂN SỰ	Nhân sự quản lý cao cấp Cốt lõi						[Ghi tóm tắt 1 câu thể hiện quan điểm nguồn nhân lực của công ty]					
2			Trưởng bộ phận, trưởng nhóm													
3			Nhân viên gián tiếp													
4			Lao động trực tiếp, hậu cần, an ninh													
5			Cộng quy mô nhân sự													
Hiệu quả sử dụng nhân sự		Năm trước	K/H năm nay	+/-	+/- %	KQ	HR - SCORE CARD					Năm trước	K/H năm nay	+/-	+/- %	KQ
Tỷ lệ tăng doanh thu năm							Hệ thống quản trị nhân sự									
Tỷ lệ tăng lợi nhuận							Thu nhập bình quân									
Doanh thu / Đầu người * giờ làm							Điểm đánh giá bình quân hàng tháng									
Lợi nhuận / Đầu người							% vị trí kiêm nhiệm cơ bản									
% giảm chi phí NS / Doanh thu							Tỷ lệ chi phí nhân sự / X									
Chỉ tiêu nào đó liên quan K/H							Tỷ lệ nhân viên được tăng lương hàng năm									
Chỉ tiêu nào đó liên quan thời gian							Tỷ lệ sa thải / nghỉ việc tối đa									
Chỉ tiêu nào đó giảm sai hỏng							Tỷ lệ hài lòng (A) nhân viên với công ty									
							Tỷ lệ tuyển dụng thành công / Hồ sơ UV									
Các chính sách đãi ngộ chính		Kỳ tính	% LN	HOẠCH ĐỊNH NHÂN SỰ		Năm trước	K/H năm nay	+/-	+/- %	KQ	GIAMDOC.NET					
1				CHI PHÍ NHÂN SỰ	Quỹ lương chính NS chủ chốt						Đào tạo nội bộ (Ví dụ)					
2			Quỹ lương chính NS gián tiếp								Đào tạo hòa nhập theo chương trình					
3			Quỹ lương chính NS phổ thông ++								Đánh giá tiêu chuẩn 6 tháng 1 lần					
4			Ngân sách tuyển dụng hàng năm								Hỗ trợ 60% học phí đào tạo ngoài					
5			Ngân sách đào tạo hàng năm								OJT đạt 4 xác nhận trong năm					
											Đa nhiệm cơ bản theo Check-List					

Kế
thừa
thiết kế
tổ chức



CHI TIẾT MÃ VÀ DANH MỤC VỊ TRÍ LÀM VIỆC

Phân
tích
CV,
tiến
trình để
định
biên



TT	MÃ VỊ TRÍ	TÊN CÔNG VIỆC	YÊU CẦU CHUNG	TÂM THẾ & THÁI ĐỘ VỚI CÔNG VIỆC, CÔNG TY, ĐỊNH HƯỚNG NGHỀ NGHIỆP / SỰ NGHIỆP BẢN THÂN	KỸ NĂNG CỨNG (Tiếng Anh, Tin học, Sử dụng trang thiết bị, máy móc, phần mềm)	Kiến thức, nghiệp vụ đẳng thù cho vị trí công việc	KỸ NĂNG MỀM (Giao tiếp, làm việc nhóm, Quản lý, Lãnh đạo, Đàm phán thuyết phục, Trình bày & thuyết trình...)
I							
BP01							
Ban giám đốc							
1.1	CT-CEO	Giám đốc điều hành	Nam / Nữ trên 30 tuổi, chính trực, sức khỏe tốt, am hiểu sâu sắc về phát triển & kinh doanh bất động sản hoặc giải quản trị điều hành.	Có nguyện vọng và khát khao làm việc ở cương vị điều hành hoạt động, xây dựng công ty vận hành bài bản hướng tới các tiêu chuẩn quản trị cao, ứng dụng công nghệ mới bắt kịp xu hướng 4.0. Chấp thuận đàm phán cơ hội thăng tiến và thu nhập theo kết quả kỳ vọng tương ứng của Hội đồng quản trị. Đánh giá cao hơn quyền lợi kinh tế có được theo kết quả điều hành công ty. Có tham vọng được đàm phán và sở hữu phần vốn góp được phép hoặc quyền hưởng cổ tức lâu dài. Có định hướng trở thành doanh nhân	Trường hợp 1: Sở trường là phát triển và kinh doanh bất động sản. Thành thạo sử dụng hệ điều hành window, trình duyệt, email Thành thạo việc cài đặt, sử dụng phần mềm chuyên ngành xây lắp: dự toán; quản trị dự án xây lắp. Thông thạo đọc bản vẽ, bóc tách dự toán tiêu hao. Trường hợp 2: Giỏi về quản trị điều hành Thành thạo sử dụng hệ điều hành window, trình duyệt, email. Thông thạo sử dụng ít nhất một ứng dụng phần mềm quản lý công việc, quản trị dự án, quản trị nhân sự. Có khả năng xây dựng các báo cáo quản trị từ phần mềm hoặc ứng dụng Office	1. Hiểu và có thể truyền đạt những quy định chính của pháp luật doanh nghiệp, đầu tư với nhân viên hoặc phản biện với Hội đồng quản trị. 2. Hiểu và có thể trình bày mạch lạc các quy định pháp lý trách nhiệm của chủ đầu tư trong quá trình xin dự án đến triển khai dự án, bản bất động sản cho khách hàng. 3. Nắm được trình tự hồ sơ, thủ tục liên quan đến hoạt động xây dựng cơ bản. 4. Hiểu và có thể trình bày vấn đề trong 10 phút những loại thuế mà công ty phải kê khai, nộp trong quá trình hoạt động từ khâu xin dự án, đền bù giải phóng mặt bằng, thực hiện xây lắp, bán hàng. 5. Thành thạo đọc báo cáo tài chính, kế hoạch tài chính kinh doanh.	Kỹ năng lập kế hoạch & triển khai kế hoạch công việc. Kỹ năng giao việc, kiểm tra kết quả công việc của nhân viên. Kỹ năng động viên, thúc đẩy tinh thần làm việc cho nhân viên. Kỹ năng trình bày báo cáo, thuyết trình vấn đề trước cuộc họp, đối tác, hội nghị. Kỹ năng đàm phán, thuyết phục. Kỹ năng xử lý vấn đề với vai trò người quản lý: mọi việc cần được xử lý ngay trong ngày khi phát sinh. Kỹ năng chỉ dẫn, huấn luyện công việc cho nhân viên.
1.2	CT-VCEO	Phó giám đốc công ty					
1.3	MaVT01-03	Chức danh / Tên công việc 01-03					
1.4	MaVT01-04	Chức danh / Tên công việc 01-04					
II							
BP02							
Phòng kinh doanh							
2.1	CT-TPKD	Trưởng phòng kinh doanh	Nam / Nữ trên 25 tuổi, chính trực, tốt nghiệp khối ngành kinh tế, có kinh nghiệm kinh doanh bất động sản ít nhất 1 năm	Yêu thích công việc kinh doanh và các hoạt động giao lưu, kết bạn với người khác. Có định hướng trở thành giám đốc kinh doanh / hoặc CEO / hoặc kinh doanh riêng sau 5 đến 10 năm. Muốn được đàm phán thu nhập theo kết quả kinh doanh & bán hàng.	Sử dụng thành thạo hệ điều hành windows, Office, Internet, Email. Hiểu đúng và đầy đủ về Digital Marketing Biết trình tự triển khai một chiến dịch quảng cáo, truyền thông. Biết sử dụng ứng dụng trộn thư gửi cho số đông qua email. Có thể lập file ứng dụng quản lý kinh doanh & bán hàng trên excel và sử dụng thành thạo ít nhất 1 phần mềm ứng dụng bán hàng.	Biết về các quy định pháp luật về kinh doanh bất động sản. Hiểu và có thể trình bày ngắn gọn, mạch lạc về biến phí, định phí. Hiểu và có thể lập bảng mô tả sản phẩm dịch vụ theo cấu trúc 3 lớp: giá trị công năng chính - giá trị chất lượng thực - giá trị gia tăng. Có thể lập kế hoạch bán hàng, kế hoạch truyền thông & quảng cáo.	Kỹ năng đàm phán, thuyết phục trực tiếp, qua điện thoại, email. Có kỹ năng và có thể độc lập tổ chức sự kiện bán hàng. Có kỹ năng giao việc & quản lý công việc của nhân viên. Hiểu và có thể hướng dẫn kỹ năng làm việc nhóm cho nhân sự khác. Có thể lập chỉ dẫn, huấn luyện kỹ năng bán hàng, chốt sale cho nhân viên.

ĐÁNH GIÁ – ĐO LƯỜNG

Áp dụng **OKR** | 1:3

1. KPIs CÔNG TY
2. KPIs CẤP PHÒNG / BAN
3. KPIs CÁ NHÂN

Specific **M**easurable **A**chived
/Attainable **R**elevant **T**ime bound

Overall **L**abor **E**ffectiveness (**OLE**)



Nguyên tắc & Yêu cầu

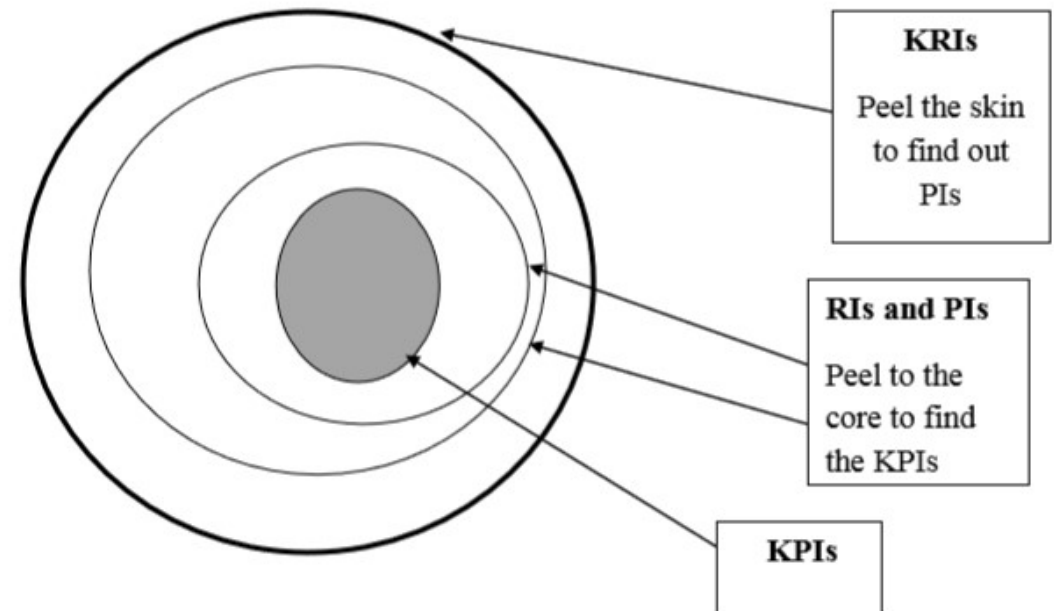
O-L-E

&

S-M-A-R-T

4 cấp độ đo lường

- 1. KRIs:** Key results indicators – Cho ta biết mục tiêu kết quả tổng quát là như thế nào khi hoàn thành. **VD:** *Nâng cao chất lượng phục vụ K/H*
- 2. RIs:** Result indicators - Cho ta biết đã làm được gì?, **VD:** *Đã hoàn thành bao nhiêu việc chăm sóc qua điện thoại, email sau khi giao hàng*
- 3. PIs:** Performance indicators – Cho ta biết phải làm việc gì để có kết quả. **VD ta xác định được khách hàng cần Confirm / gọi điện, email sau giao hàng...**
- 4. KPIs** làm gì để gia tăng đáng kể hiệu quả tiến trình & kết quả. **VD: 95% khách hàng hài lòng & trở lại từ việc chăm sóc sau giao hàng theo kịch bản thống nhất của công ty, giải quyết triệt để khiếu nại trong 24h.**



A photograph of three men in business suits. One man stands in the background, looking at a laptop held by a man seated on the left. A third man is seated on the right, looking towards the laptop. They are in a restaurant or dining room with tables and chairs visible in the background. The image has a semi-transparent dark overlay.

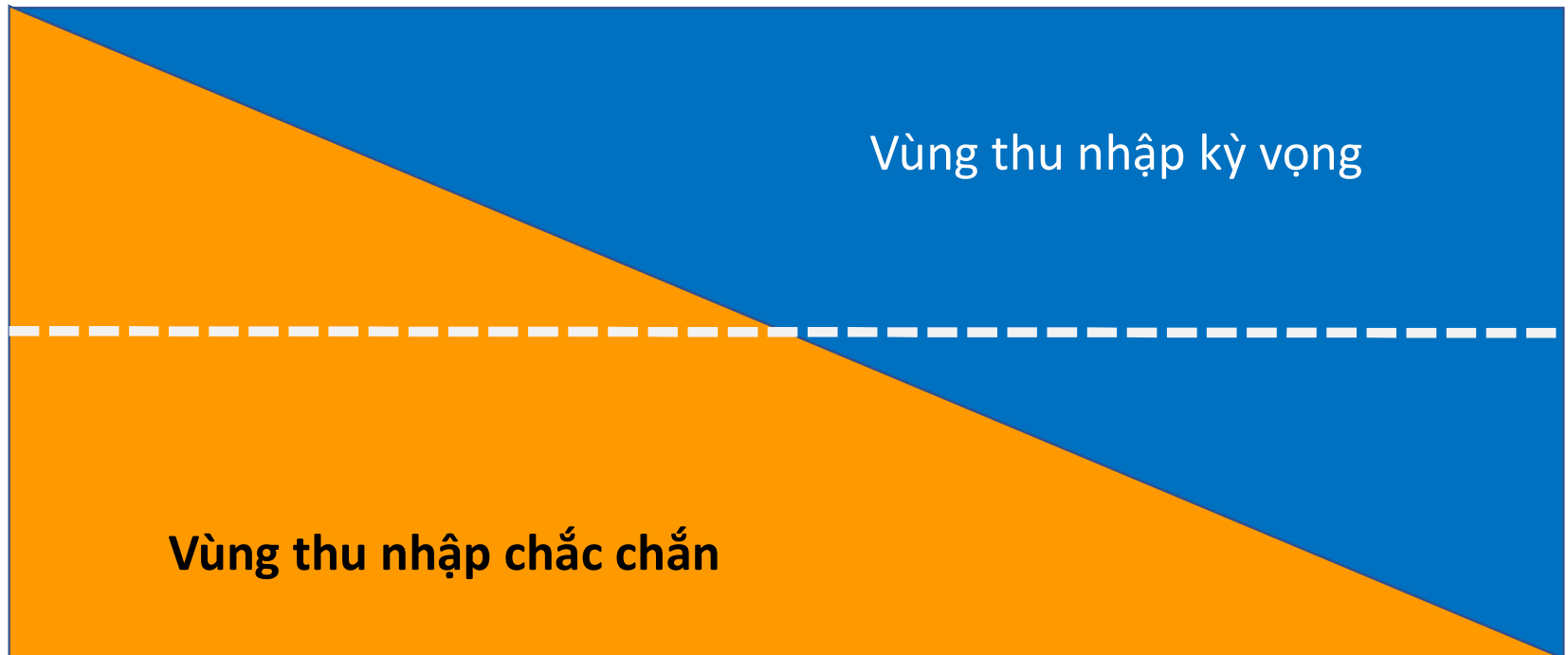
Xây dựng cơ chế
CHI TRẢ THU NHẬP

NHẮC LẠI MÔ HÌNH THIẾT KẾ CƠ CẤU THU NHẬP

Ns CẤP CAO



Ns CẤP THẤP



Một số khái niệm / thuật ngữ

- **Lương 3P**
- **Lương tối thiểu**
- **Lương cơ bản**
- **Lương cứng**
- **Lương mềm**
- **Thu nhập**
- **Thưởng**
- **Phúc lợi**
- **Hoa hồng**
- **Phụ cấp**
- **Trợ cấp**
- **Đãi ngộ**



Lương vị trí

1. Lương cơ bản
2. Phụ cấp
3. Bảo hiểm

Lương năng suất

1. Lương KPI
2. Thưởng kết quả

Đãi ngộ, Phúc lợi

1. Thưởng vượt trội
2. Phúc lợi
3. Cùng chia sẻ lợi nhuận KD
4. Đào tạo phát triển

Thể chế hóa kịp thời, rõ ràng

- Định nghĩa chi tiết từng khoản
- Công thức tính từng khoản
- Khi nào được hưởng
- Điều kiện được hưởng

Gắn một phần hoặc toàn bộ thu nhập thực của NLĐ với kết quả đánh giá từng kỳ lương



Lương vị trí

1. Lương cơ bản
2. Phụ cấp
3. Bảo hiểm

Lương năng suất

1. Lương KPI
2. Thưởng kết quả

Đãi ngộ, Phúc lợi

1. Thưởng vượt trội
2. Phúc lợi
3. Cùng chia sẻ lợi nhuận KD
4. Đào tạo phát triển

Chính sách chi trả thu nhập

1. **Chốt cơ chế chi trả | TỔNG QUÁT**
2. **Xây dựng bảng lương mẫu**
3. **Tính quỹ lương theo bảng lương mẫu**
4. **Khớp với mô hình tài chính**
5. **Đàm phán rõ ràng / ngay từ đầu**

(Cơ cấu chi phí nhân sự trong tổng chi phí và so với tỷ lệ doanh thu. Đừng cố cắt xén bảo hiểm, phúc lợi)



CƠ CHẾ ĐÃI NGỘ, ĐỘNG VIÊN

1. Các khoản đãi ngộ bằng tiền – Vượt trội
2. Các khoản đãi ngộ ngoài tiền / Cổ tức / Bảo hiểm...
3. Sơ đồ thăng tiến, phát triển bản thân
4. Chế độ khen thưởng, động viên (36 loại cà rốt)
5. Cơ chế phân nhiệm / Trao quyền / Văn bản hóa mọi quyết định

(Chú trọng truyền thông để nhân sự hiểu một cách rõ ràng chính sách)



CHÚ TRỌNG CHÍNH SÁCH ĐÀO TẠO NỘI BỘ



CHÍNH SÁCH ĐÀO TẠO NỘI BỘ

1. Đào tạo hòa nhập khi mới tuyển dụng
2. Nhân sự đào tạo lẫn nhau | Xóa bỏ chuyên môn hóa cơ bản
3. Yêu cầu kiêm nhiệm bắt buộc
4. Quy định “Chứng chỉ kép” nội bộ, gắn chỉ tiêu đào tạo làm điều kiện thăng tiến, tăng lương
5. Đào tạo đạt chuẩn (Nội bộ / Public/ Inhouse)
6. Đào tạo nâng cấp (Nội bộ / Public/ Inhouse)

(Có kế hoạch đào tạo từng kỳ)





CHECK-LIST TRIỂN KHAI ÁP DỤNG

1. Tổ chức cuộc họp, truyền thông, đồng thuận, Quyết định tái cấu trúc hệ thống quản trị NS
2. Cử người phụ trách – thống lĩnh chương trình
3. Hoạch định & thông qua tỷ trọng CP nhân sự; Hoạch định & thông qua mục tiêu HR-Score Card / HCM
4. Sửa / Nâng cấp sơ đồ tổ chức kèm theo Check-List vị trí công việc / chức danh / Viết chức năng nhiệm vụ từng phòng ban, bộ phận.
5. Phân tích vị trí công việc / tiến trình công việc để định biên số người ở từng vị trí. Ban hành tiêu chuẩn nhân sự cho từng vị trí.
6. Thực hiện trao quyền & ký giao khoán cho nhân sự quản lý. Lập kế hoạch đào tạo cho 1 năm kế tiếp.
7. Thiết kế chính sách chi trả, phúc lợi, phúc lợi. Sắp xếp lại & đàm phán lại lương, thu nhập, kèm theo mô tả công việc từng nhân viên.
8. Soạn thảo thành quy chế & truyền thông hướng dẫn ứng dụng bộ tài liệu, biểu mẫu nhân sự