Những vấn đề cơ bản về Phân tích dự báo trong quản trị nhân sự

Nguyễn Minh Phương[1]
Hoàng Thị Thùy Dương[2]
Nguyễn Thị Hoa Hồng[3]

Tóm tắt

Với những tiến bộ gần đây trong kỹ thuật phân tích dữ liệu và khả năng khai thác tốt hơn các tập dữ liệu lớn, việc lập kế hoạch chiến lược đã trở nên tinh vi hơn đối với các bộ phận kinh doanh và đặc biệt đối với ngành nhân sự. Kỹ thuật phân tích dự báo có thể áp dụng trong tất cả các khâu quan trọng của hoạt động quản trị nhân sự từ thu hút nhân tài, quản trị rủi ro tiêu hao nhân sự đến phân tích tâm lý nhân viên và hoạch định về năng lực sản xuất; tuy vậy, việc đào tạo và ứng dụng kỹ thuật này trong các doanh nghiệp Việt Nam còn khá mới mẻ.

Bài viết giới thiệu tình hình ứng dụng của kỹ thuật phân tích dự báo trong công việc của các nhà quản trị nhân sự; bên cạnh đó, tập trung làm rõ cách xử lý các thách thức tiêu biểu trong công tác quản trị nhân sự bằng cách áp dụng kỹ thuật Phân tích dự báo. Từ việc đánh giá những khó khăn trong việc áp dụng, nhóm tác giả cũng đưa ra một số giải pháp giúp các doanh nghiệp tại Việt Nam triển khai phương pháp này trong hoạt động quản trị nhân sự.

Từ khóa*: phân tích dự báo, quản trị nhân sự*

Abstract

With recent improvement in the procedure of data analyzing and data mining, especially on big data, strategic plan making process has become more sophisticated in many business units, particularly in human resource section. The techniques in predictive analytics procedure can be employed in any single stage in human resource management activity which ranges from talent acquisition, attrition risk management, employee sentiment analysis and capacity planning; however, the training and applying this method in Vietnamese enterprises is still limited.

This study gives an introduction on the application of predictive analytic technique in the job of human resource managers. In additions, this paper also focuses on how to deal with key

[1] Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Ngoại thương, Email: phuongnm7@ftu.edu.vn
[2] Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Ngoại thương
[3] Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Ngoại thương, Email: hongnth@ftu.edu.vn

challenges in using those techniques in human resource management. After evaluating some challenges in using predictive analytics, the authors will give some recommendations for applying these in Vietnamese enterprises.

Key words*: Predictive analytics, human resource management.*

Giới thiệu

Mỗi một đơn vị kinh doanh nào cũng phải tìm cách giảm chi phí, tăng doanh thu, tối đa hóa hiệu quả hoạt động và tập trung vào những quyết định chiến lược để duy trì lợi nhuận, luôn phản ứng nhanh và giữ vững tăng trưởng. Trong những thị trường đã phát triển cũng như những thị trường mới nổi, do hạn chế về thời gian và tài chính, những nhà quản lý nhân sự luôn phải đấu tranh trong công cuộc đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp về đội ngũ lao động lành nghề. Một trong những trở ngại lớn nhất mà doanh nghiệp gặp phải khi lên kế hoạch tung ra một sản phẩm hay dịch vụ mới là vấn đề làm sao để tuyển dụng kịp thời được những nhân sự phù hợp với công việc. Tương tự như vậy, các doanh nghiệp đang phải chịu những chi phí biểu hiện và chi phí tiềm ẩn mỗi khi có những nhân sự chất lượng cao rời công ty. Điều này còn tồi tệ hơn khi các nhân viên bỏ việc ngay sau khi tham gia vào một khóa đào tạo tốn kém mà doanh nghiệp tổ chức. Liệu có cách nào để dự báo những rủi ro này và làm giảm những chi phí liên quan hay không?

Ngày nay, quá trình ra quyết định của các giám đốc nhân sự đang chuyển từ những quyết định mang tính bị động và chủ yếu dựa trên báo cáo và bảng biểu sang phân tích mối tương quan giữa dữ liệu kinh doanh và tình hình nhân sự để dự báo cho kết quả trong tương lai. Kỹ thuật Phân tích dự báo trong quản trị nhân sự có cơ sở là việc thiết lập mối liên hệ thống kê về mặt số liệu giữa mục tiêu và những quyết định của bộ phận nhân sự với sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp trong việc thực hiện mục tiêu đó. Mối liên hệ này có thể giúp những nhà quản lý nhân sự đánh giá kết quả những quyết định của họ và đưa ra một chiến lược lâu dài. Để thực hiện được những điều này nhà phân tích cần thay đổi đáng kể chức năng và cách thức khai thác dữ liệu. Vậy Phân tích dự báo trong nhân sự là gì và cách áp dụng kỹ thuật này trong thực tế như thế nào?

1. Phân tích dự báo trong nhân sự là gì?

Phân tích dự báo trong nhân sự là việc "sử dụng dữ liệu từ các nguồn khác nhau như survey, số liệu lưu trữ, tình hình hoạt động của nhân sự để xây dựng bức tranh toàn cảnh về tình hình hiện tại và định hướng tương lai của doanh nghiệp" (Jac & John, 2010). Đây là phương pháp dựa trên dẫn chứng thực để đưa ra quyết định tốt hơn về mảng nhân sự. Phân tích dự báo trong nhân sự thường bao gồm 3 cấp độ:

Cấp độ 1: Mô tả

Các phương pháp đo lường trong nhân sự thường chủ yếu đo lường hiệu quả (tỉ lệ bỏ việc, thời gian tuyển dụng đủ người, chi phí tuyển dụng, số lượng người tuyển dụng và đào tạo,..). Yếu tố tập trung chủ yếu ở đây là giảm chi phí và cải thiện quy trình trong doanh nghiệp. Phân tích mô tả trong nhân sự thể hiện và mô tả mối liên hệ cũng như xu hướng dữ liệu từ trước tới thời điểm hiện tại. Nó có thể bao gồm thẻ điểm và công cụ đo lường, phân đoạn nguồn lao động, cơ sở dữ liệu về các chỉ tiêu căn bản hay các báo cáo theo thời kỳ.

Cấp độ 2: Dự báo

Phân tích dự báo bao gồm rất nhiều kỹ thuật (thống kê, mô hình hóa, khai thác dữ liệu) sử dụng các thông tin và dữ kiện quá khứ và hiện tại để dự đoán về tương lai, cụ thể là dự đoán khả năng xảy ra hay ảnh hưởng tiềm năng đến hoạt động của doanh nghiệp. Phân tích dự đoán có thể là mô hình sử dụng để nâng cao khả năng tuyển dụng, đào tạo và quy hoạch đúng người.

Cấp độ 3: Định hướng

Phân tích định hướng ngoài dự báo còn đưa ra các lựa chọn về giải pháp nhằm tối ưu hóa lao động trong doanh nghiệp. Nó được sử dụng để phân tích các dữ liệu phức tạp nhằm dự đoán kết quả, đưa ra giải pháp định hướng và các ảnh hưởng khác nhau tới doanh nghiệp. Phương pháp phân tích định hướng có thể ví dụ như các mô hình để giải thích ảnh hưởng của việc đầu tư các phương pháp học tập tới việc thiếu hụt nhân sự.

Quá trình áp dụng phân tích dự báo bắt đầu bằng việc xây dựng các báo cáo đơn giản về nhân sự, thiết lập mô hình dự báo về các hoạt động kinh doanh. Mặc dù nguồn vốn tài chính (tiền) và nguồn vốn kinh tế (tài sản vô hình) là huyết mạch của doanh nghiệp, nguồn nhân lực mới là yếu tố biến tiền và tài sản vô hình thành thành quả của công ty. Khi chuyển từ phân tích dự báo sang phân tích định hướng, giá trị mang lại cho doanh nghiệp sẽ thăng theo cấp số mũ.

2. Tình hình áp dụng Phân tích dự báo trong quản trị nhân sự

Một số tổ chức đã chủ động áp dụng các kỹ thuật Phân tích dự báo cho các đơn vị kinh doanh của mình như tài chính và rủi ro, quản lý quan hệ khách hàng, tiếp thị - bán hàng và sản xuất. Điều này cho phép họ đưa ra quyết định thông qua một loạt các hoạt động như giữ khách hàng, dự báo doanh số bán hàng, tính giá bảo hiểm, tổ chức chiến dịch, tối ưu hóa chuỗi cung ứng, đánh giá mức tín dụng, và nghiên cứu thị trường. Ví dụ, bằng cách dự đoán những thứ mà khách hàng ưa thích bộ phận tiếp thị và bán hàng có thể đưa ra những đề xuất về sản xuất một cách hiệu quả. Tương tự như vậy, bộ phận tài chính đưa ra những mô hình dự báo và phân tích tài chính trực quan để giảm thiểu rủi ro tài chính.

Các doanh nghiệp đang khám phá những tiến bộ mới để sử dụng một cách hợp lý khối lượng dữ liệu trong nhiều mảng khác của doanh nghệp trong đó có nhân sự. Các doanh nghiệp

có thể khai thác những dữ liệu tương lai liên quan đến doanh thu, lợi ích của việc đầu tư vào những chương trình đào tạo, chất lượng tuyển dụng và những khía cạnh quan trọng khác trong quản trị nguồn nhân lực. Điều này có thể được sử dụng để tạo ra các mô hình thống kê ước lượng xác suất và dự đoán hành vi và xu thế tương lai trong các bộ phận chủ đạo của ngành nhân sự.

Theo một nghiên cứu của Edward E. L., Alex L., John W. B năm 2010 về các ứng dụng của thang đo dữ liệu nhân sự trong 37 công ty nằm trong top 500 công ty top Fortune, hầu hết các doanh nghiệp có hệ thống thông tin nhân sự và dữ liệu so sánh chuẩn; 2 phần 3 doanh nghiệp có dữ liệu về chi phí – hiệu suất và hơn một nửa số doanh nghiệp có dữ liệu về chi phí dịch vụ. Với các dữ liệu phân tích và đo lường về ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh của các chính sách và hoạt động nhân sự, thẻ điểm /mục tiêu chiến lược về nhân sự, số lượng các doanh nghiệp lưu trữ không nhiều.

Bảng 1. Các công cụ đo lường trong phân tích dự báo nhân sự áp dụng tại các công ty

Tên phương pháp	Phần trăm*
Hệ thống thông tin nhân sự	80
Ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh	34
Chi phí dịch vụ	51
Chi phí/Lợi ích	20
Thẻ điểm/mục tiêu chiến lược về nhân sự	37
Hiệu suất chi phí	66
Kiểm tra các hoạt động thuê ngoài	56
Ảnh hưởng tới nhân lực của các khóa đào tạo nhân sự	56
Dữ liệu so sánh chẩn	77

** Câu trả lời có trên thang đo Có-Không*

Nguồn: Edward E. L., Alex L., John W. B., 2010, trang 31

Bảng 2 cho thấy hiệu quả áp dụng các công cụ phân tích và đo lường dự báo trong nhân sự ở một loạt các doanh nghiệp được nghiên cứu. Kết quả cho thấy mức độ hiệu quả không đồng đều ở các nội dung. Tác dụng ít nhất của các công cụ được áp dụng hiện nay là xây dựng các chương trình đào tạo nhân sự và tích hợp với việc xây dựng chiến lược kinh doanh mới của doanh nghiệp. Việc ứng dụng các công cụ phân tích và đo lường nhân sự có vẻ hữu hiệu nhất để doanh nghiệp xác định đối tượng nhân lực tài năng có ảnh hưởng lớn tới hoạt động kinh doanh. Khi tiến hành phỏng vấn một vài giám đốc nhân sự, họ cho rằng mặc dù xác định được các nhân tố tài tăng có ảnh hưởng cao tới công ty (quản lý, nhân viên kinh doanh,…) họ thường không có mô hình hay chỉ số đo lường nào để xác định tại sao nhân tố đó lại có ảnh hưởng lớn và tại sao những nhân tố khác thì không

Bảng 2. Hiệu quả của các công cụ phân tích và đo lường dự báo nhân sự

	Phần trăm*
Xây dựng các chính sách nhân sự	23
Xác định nhân tài có nhiều ảnh hưởng	44
Tiếp cận các chương trình nhân sự phù hợp	17
Nhận dạng các chương trình nhân sự không hiệu quả	18
Xây dựng chiến lược kinh doanh mới	17
Đánh giá các hoạt động nhân sự	31
Hỗ trợ cho các nỗ lực thay đổi	37

** Hiệu quả hay rất nhiệu quả dựa trên thang đo 1 (hiệu quả) tới 5 (rất hiệu quả)*

Nguồn: Edward E. L., Alex L., John W. B., 2010, trang 32

Để có thể áp dụng kỹ thuật Phân tích dự báo, những nhà quản lý nhân sự cần có một nguồn dữ liệu được phân tầng cấu trúc phù hợp với doanh nghiệp. Mấu chốt để sử dụng hiệu quả kỹ thuật Phân tích dự báo và khai thác tốt dữ liệu về nhân sự nằm ở việc gắn kết nguồn dữ liệu với đầu ra chiến lược của hoạt động kinh doanh. Bộ phận nhân sự cũng cần có chuyên môn trong việc sử dụng các công cụ phân tích để quản lý hiệu quả dữ liệu về nhân lực và tuyển dụng. Những nhân viên phòng nhân sự cần được đào tạo đầy đủ để đảm nhiệm vai trò chiến lược trong sự tăng trưởng của doanh nghiệp thông qua việc đẩy mạnh hoạt động phân tích. Những nhà quản lý nhân sự cần đảm bảo cho hoạt động phân tích và những kết quả đạt được phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp.

3. Một số ứng dụng chủ yếu của Phân tích dự báo trong quản trị nhân sự

Phương pháp dự báo trong quản trị nhân sự có thể được sử dụng trong rất nhiều hoạt động của quản trị nhân sự ở rất nhiều doanh nghiệp khác nhau không hạn chế ngành nghề hay khu vực địa lý. Các ứng dụng của những mô hình dự báo trong hoạt động nhân sự phổ biến trên thế giới hiện nay bao gồm:

Lưu trữ hồ sơ và phân loại nhân viên

Kỹ thuật Phân tích dự báo có thể được áp dụng để quản lý nhân tài thông qua việc lưu trữ hồ sơ và phân loại nhân viên (trong hệ thống thông tin nhân sự). Quá trình phân loại lực lượng nhân sự hiện tại có thể trợ giúp cho những nhà quản lý hiểu hơn về lực lượng lao động của doanh nghiệp. Kết quả của quá trình có thể được áp dụng trong việc phân chia nhân sự trong tương lai.

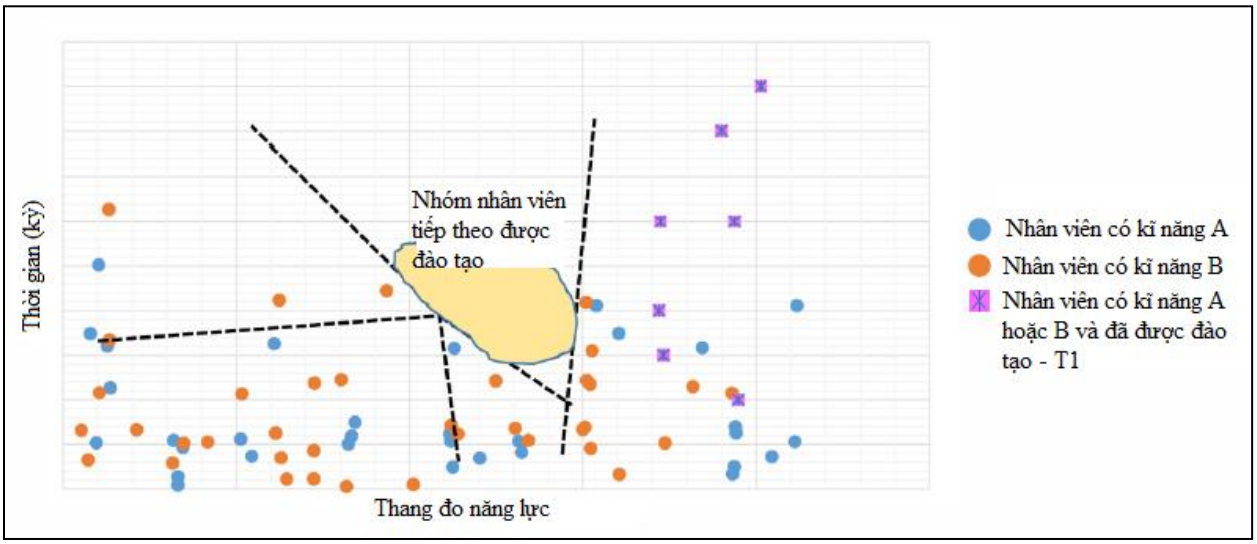
Các thuật toán (có định hướng hoặc không có định hướng) có thể giúp cho việc dự báo mức độ tác động của những quyết định về nhân sự và điều chỉnh các chương trình phân loại để có được kết quả tốt hơn. Phân tích dự báo giúp xác định những nhân viên có những nhu cầu

đào tạo cụ thể cũng như phát hiện ra xu hướng trong những vấn đề liên quan tới số nhân viên tham gia phân loại, mức độ đa dạng khi phân loại v.v.

Những dữ liệu về nhân sự như thông tin cá nhân, các kỹ năng, trình độ học vấn, kinh nghiệm và quá trình bổ nhiệm có thể được kết hợp với những thông tin về chức vụ và trách nhiệm để tạo ra những phân khúc về nhân sự. Các doanh nghiệp có thể nâng cao mức độ hài lòng của nhân viên cũng như tạo mối quan hệ tốt với nhân viên thông qua việc lựa chọn những chương trình phù hợp với đối tượng nhân viên tương ứng.

Các kỹ thuật Phân tích dự báo có thể được áp dụng sâu hơn ở từng phân khúc nhân sự nhằm dự báo mức độ nhân viên sẵn sàng đón nhận những cơ hội đào tạo hoặc những dự án mới ở cả hai cấp độ cá nhân và nhóm phân khúc nhân viên. Dựa vào kết quả này, phòng nhân sự có thể thiết kế các chương trình đào tạo hoặc đưa ra những cơ hội khác với những nhóm nhân viên này. Nội dung đào tạo cần gắn liền với những mục tiêu cụ thể nhằm đánh giá tác động của những quyết định về nhân sự và hoạch định cho tương lai. Hình 1 minh họa cách thức lựa chọn nhân viên để đào tạo dựa vào hiệu quả lao động và năng lực của nhân viên.

Hình 1. Lựa chọn nhân viên để đào tạo



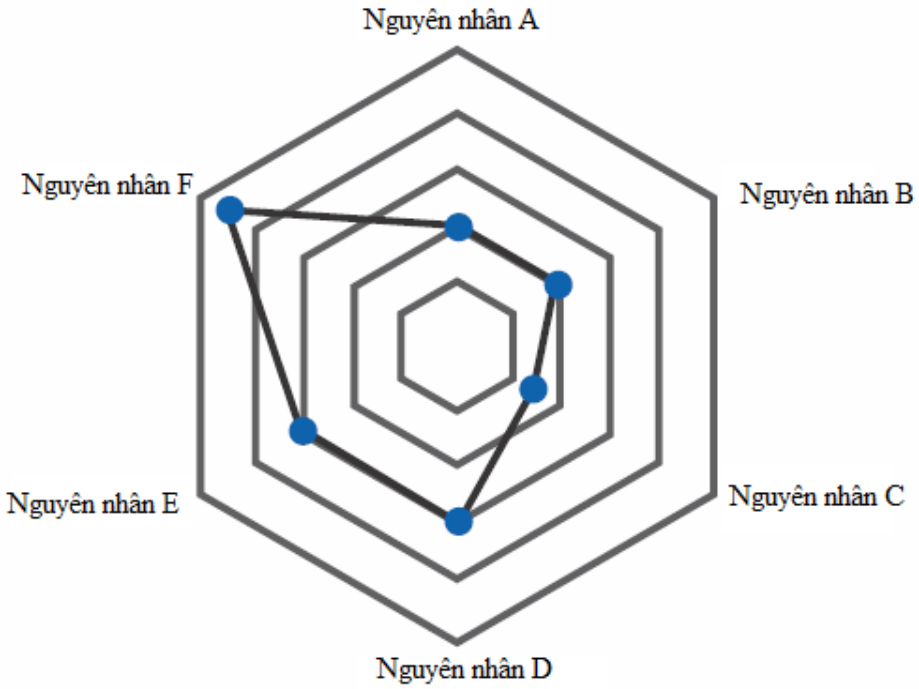
Nguồn: Tata Consultancy Service, 2014

Phân tích về sự thiếu hụt nhân sự

Mức độ rủi ro thiếu hụt nhân sự đối với từng nhân viên có thể được ước lượng thông qua các mô hình dự báo về thiếu hụt nhân sự. Điều này giúp cho doanh nghiệp tránh được khả năng mất nhân sự ở những vị trí quan trọng để đảm bảo hoạt động kinh doanh thông suốt cũng như xác định mức độ trung thành của nhân viên.

Những dữ liệu về nhân viên chẳng hạn như thông tin cá nhân, năng lực lao động, dữ liệu về lương thưởng, dữ liệu thị trường, dữ liệu về bổ nhiệm, thăng chức, đào tạo và dữ liệu khảo sát nhân viên đều có thể được sử dụng cho những phân tích này. Những nhà quản lý có thể xác định những nguyên nhân xâu xa dẫn đến những hành động bỏ việc, thôi việc và từ đó nhằm giảm thiểu tình trạng này. Hình 2 mô tả kết quả của một phân tích như vậy.

Hình 2. Nhận định những nguyên nhân chính dẫn tới thiếu hụt nhân sự để đưa ra biện pháp phòng tránh

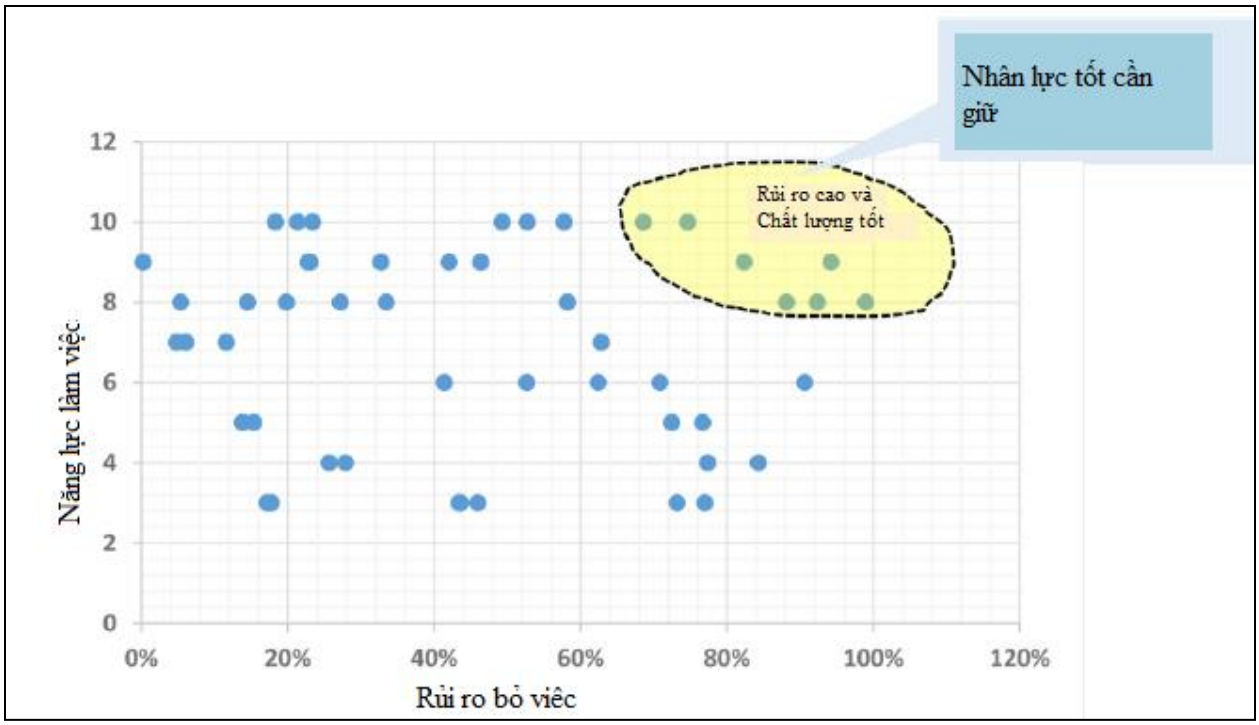


Nguồn: Tata Consultancy Service, 2014

Ở cấp độ cá nhân, các mô hình dự báo rủi ro được áp dụng để cảnh báo bộ phận nhân sự khi có những biểu hiện về việc nhân viên bỏ, thôi việc. Hệ thống cảnh báo sẽ đặt ra những ngưỡng báo động đối với mỗi nhân viên dựa trên yêu cầu của tổ chức.

Hình 3 cho thấy, bằng cách liên hệ mức độ rủi ro bỏ việc với dữ liệu về công việc của mỗi nhân viên, phòng nhân sự có thể xác định dược những nhân viên giỏi đang có nguy cơ bỏ việc và từ đó tập trung tìm cách giữ họ lại. Với phương pháp này, khi được tiến hành thường xuyên, doanh nghiệp có thể giảm được nguy cơ mất nhân sự tiềm tàng.

Hình 3. Tính toán chỉ số rủi ro bỏ việc để tập trung giữ nhân sự chất lượng cao



Nguồn: Tata Consultancy Service, 2014

Dự báo năng lực nhân sự và nhu cầu tuyển dụng

Thông qua việc dự báo nhu cầu nhân sự và tuyển dụng, doanh nghiệp có thể tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực và duy trì tăng trưởng và lợi nhuận hợp lý. Những nhà quản lý nhân sự có thể đề xuất các kế hoạch tuyển dụng, đào tạo và phát triển cơ sở hạ tầng.

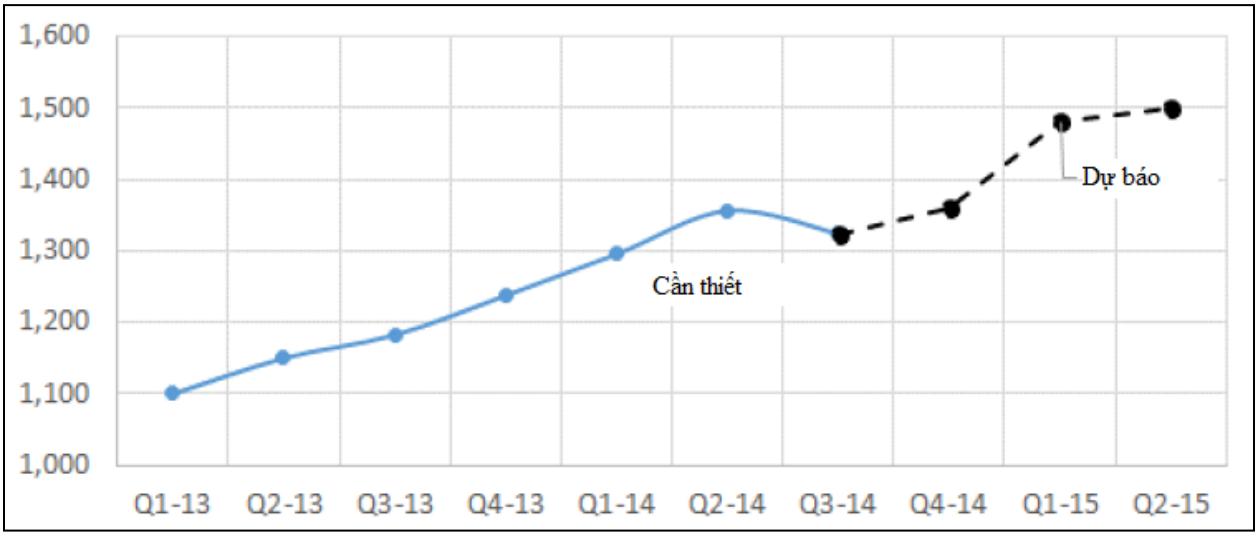
Hoạt động dự báo nếu chính xác sẽ giúp ích cho quá trình phân bổ nhân sự. Những nhu cầu nhân sự và số lượng nhân sự còn lại của mỗi đơn vị có thể được ước lượng dựa trên tỉ lệ dự báo tình trạng bỏ việc và dự báo về tăng trưởng chung của doanh nghiệp. Nhu cầu nhân sự (tính bởi công thức: nhu cầu thực = nhu cầu dự báo – lượng bỏ việc dự báo) được ước lượng chính xác cho từng khoảng thời gian. Lượng nhân sự đầu vào (tuyển mới) và đầu ra (rời đi) trong quý này có thể giúp dự đoán cho những số liệu đó của quý tiếp theo. Những nhân tố như mức độ rủi ro bỏ việc, mức tăng trưởng dự báo, quy trình tăng trưởng, số lượng nhân viên trong từng bộ phận, mức năng suất và năng lực lao động trong quá khư của mỗi nhân viên đều có thể được sử dụng trong mô hình dự báo.

Những nhà quản lý có thể nắm được nhu cầu thực về nhân sự bằng cách tính toán mức chênh lệch giữa nhu cầu nhân sự theo kế hoạch và số lượng kì vọng những nhân viên trung thành. Ví dụ, khi một đơn vị kinh doanh có 50 người cần có 60 người trong quí sau. Mức độ rủi ro bỏ việc trung bình tính trên 6 người trong đơn vị này là 50%, như vậy khả năng 3 người trong số đó sẽ bỏ việc là rất cao. Vì vậy, nhu cầu nhân sự thực được tính như sau: 60-50+3=13.

Phân tích dự báo có thể giúp dự báo nhu cầu nhân sự qua từng quý. Kỹ thuật này còn giúp giảm thiểu khoảng cách giữa "số lượng nhân viên cần tuyển dụng" và "số lượng nhân viên đang làm việc" nhằm tránh lãng phí nguồn lực. Việc kiểm soát số lượng tuyển mới và áp dụng kế hoạch giữ những nhân viên có nguy cơ bỏ việc cao giúp phòng nhân sự xác định hiệu quả nhu cầu tuyển dụng và tránh được tình trạng thừa, thiếu nhân viên.

Hình 4 và 5 cho thấy các quy trình dự báo có thể giúp các nhà quản lý nhân sự ước lượng chính xác nhu cầu tuyển dụng và đưa ra những đề xuất cho lãnh đạo doanh nghiệp kết hợp kế hoạch tuyển dụng với mục tiêu kinh doanh sao cho đạt được hiệu quả hoạt động. Ví dụ, trong Hình 5, Phân tích dự báo hỗ trợ việc kết hợp nhu cầu của doanh nghiệp với những số liệu dự đoán về tiêu hao nhân sự và tuyển dụng. Điều này đảm bảo cho doanh nghiệp có được mức tăng trưởng bền vững thông qua lợi thế trong quá trình hoạt động.

Hình 4. Dự báo lượng nhân lực cần thiết



Nguồn: Tata Consultancy Service, 2014

Hình 5. Nguồn nhân lực cần thiết so với mức thực tế và số lượng dự báo nhằm tuyển dụng số lượng hợp lý

Nguồn: Tata Consultancy Service, 2014

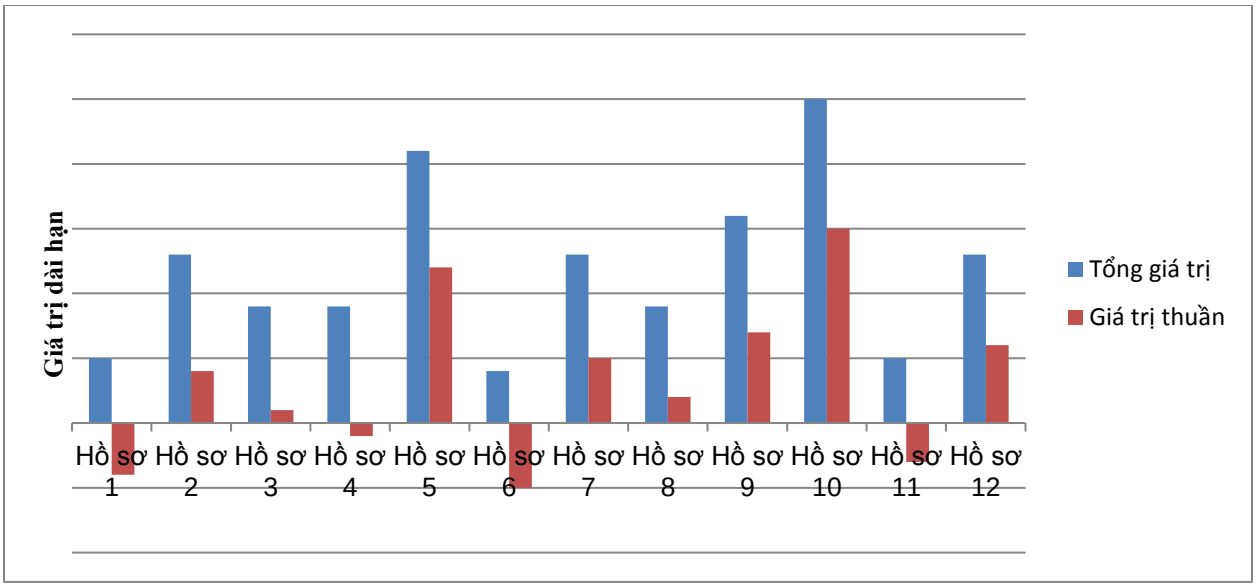
Lựa chọn hồ sơ tuyển dụng phù hợp

Tiêu hao về nhân sự gắn liền với việc tăng chi phí tuyển dụng sẽ dẫn đến những tổn thất đáng kể cho doanh nghiệp. Bộ phận nhân sự lưu trữ thông tin cụ thể của từng nhân viên thông qua việc phân tích dữ liệu về nhân sự hiện thời, bao gồm chỉ số về năng lực và năng suất lao động, chi tiết về tiêu hao nhân sự và giá trị vòng đời nhân viên.

Mối quan hệ thống kê giữa giá trị nguồn nhân lực và những biến số của hồ sơ nhân viên như học vấn và kinh nghiệm cho phép phòng nhân sự xác định những hồ sơ phù hợp nhất. Từ đó, chỉ tiêu về chất lượng, năng suất và mức độ hài lòng của khách hàng được nâng cao và chi phí tuyển dụng dần giảm xuống và tạo giá trị bền vững cho doanh nghiệp.

Trong khi giá trị nguồn nhân lực được ước lượng qua mối liên hệ tương quan giữa hiệu quả hoạt động của đơn vị kinh doanh và hiệu quả lao động của từng nhân viên thông qua một mô hình dự báo, giá trị thuần được tính ở cấp độ hồ sơ như trong Hình 6. Trong khi giá trị thuần cũng kết hợp yếu tố chi phí đối với mỗi hồ sơ, việc đánh giá giá trị nhân lực bổ sung thêm hai nhân tố là kỳ dự đoán và hiệu suất sinh lời. Các hồ sơ sau đó được so sánh thông qua hai mô hình dự báo và khung đánh giá cuối cùng.

Hình 6. Dự báo về giá trị vòng đời nhân viên



Nguồn: Tata Consultancy Service, 2014

Quá trình phân tích có thể sử dụng dữ liệu về thiếu hụt nhân lực, dữ liệu về hồ sơ, năng suất lao động, hiệu quả công việc, kết quả phân tích giá trị vòng đời nhân viên và dữ liệu về chi phí tuyển dụng. Trong Hình 6, hồ sơ số 1, 4, 6 và 11 sẽ không đảm bảo hòa vốn (giá trị thuần dương) trong kỳ nghiên cứu và do đó sẽ bị loại bỏ. Những số liệu dự báo kì nghiên cứu được đánh giá thông qua việc dự đoán rủi ro thiếu hụt nhân lực xét trên mỗi hồ sơ. Bảng 1 chỉ ra những yếu tố chính của những hồ sơ khác nhau và giá trị giả thuyết cho kì nghiên cứu.

Bảng 3. Phân tích hồ sơ nhân sự để ước lượng giá trị

Yếu tố	**Hồ sơ 1**	**Hồ sơ 2**	**Hồ sơ 3**
Vị trí	Giám sát	Giám sát	Giám sát
Kinh nghiệm	3-5 năm	3-5 năm	3-5 năm
Quê quán	Giống nơi làm việc	Giống nơi làm việc	Giống nơi làm việc
Học vấn	Chưa tốt nghiệp	Đã tốt nghiệp	Chưa tốt nghiệp
Chi phí	180.000 USD	219.000 USD	185.000 USD
Kỹ năng chuyên môn	A	A và B	A và B
Giá trị	125.000 USD	325.000 USD	219.000 USD
Giá trị thuần	- 55.000 USD	106.000 USD	34.000 USD

Nguồn: Tata Consultancy Service, 2014

Phân tích tâm lý nhân viên

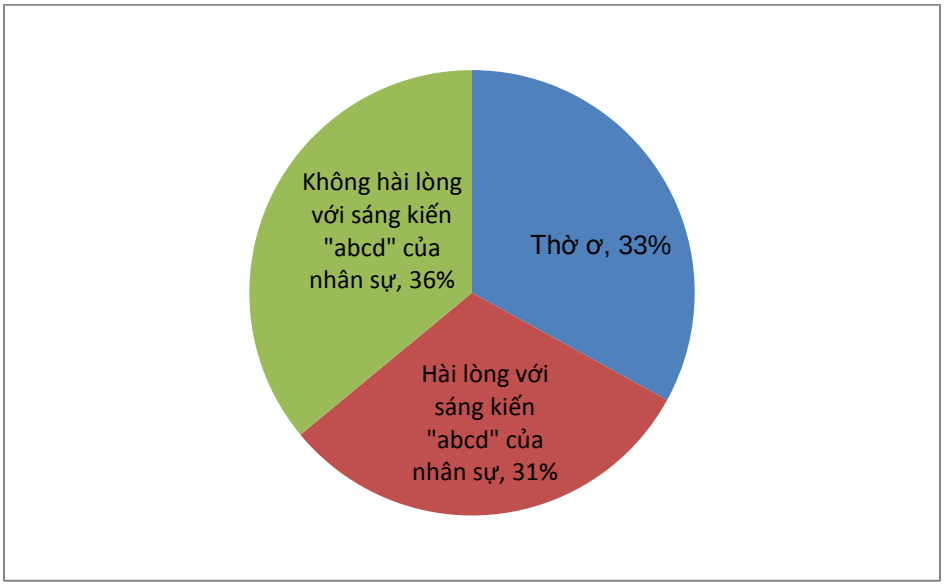
Các chuyên gia nhân sự nên tìm cách khai thác thông tin đa dạng từ nhiều nguồn khác nhau để sáng tạo, cải tiến hay tái thiết những sáng kiến của mình. Việc phân tích tâm lý nhân viên hiệu quả hơn những cuộc khảo sát nhân viên thường niên trong việc thu thập những ý

kiến trân thực và hữu ích. Quá trình này bao gồm tìm kiếm, phân tích và mổ xẻ tỉ mỉ từng vấn đề liên quan đến tâm lý nhân viên trong một thời kì, và sau đó có thể được mở rộng thành một quá trình phân tích theo thời gian thực.

Những thông tin như vậy giúp nâng cao hiểu biết về cách các nhân viên nhìn nhận những chính sách, thay đổi của doanh nghiệp và những quyết định về mặt nhân sự. Một chỉ số "thúc đẩy" thuần có thể được áp dụng cho mục đích này.

Quá trình phân tích có thể sử dụng những thông tin từ nguồn nội bộ như quyết định thay đổi nhân sự hoặc từ các phương tiện truyền thông bên ngoài như Facebook, Twitter và LinkedIn. Những thông tin được lấy từ dữ liệu phân tích tâm lý nhân viên có thể được áp dụng để đo lường tác động của những yếu tố khác nhau đến năng suất lao động, sự tăng trưởng của doanh nghiệp hay những vấn đề khác. Hình 7 cho thấy kết quả phân tích tâm lý nhân viên.

Hình 7. Tác động của các quyết định về nhân sự tới mức độ hài lòng và tâm lý nhân viên



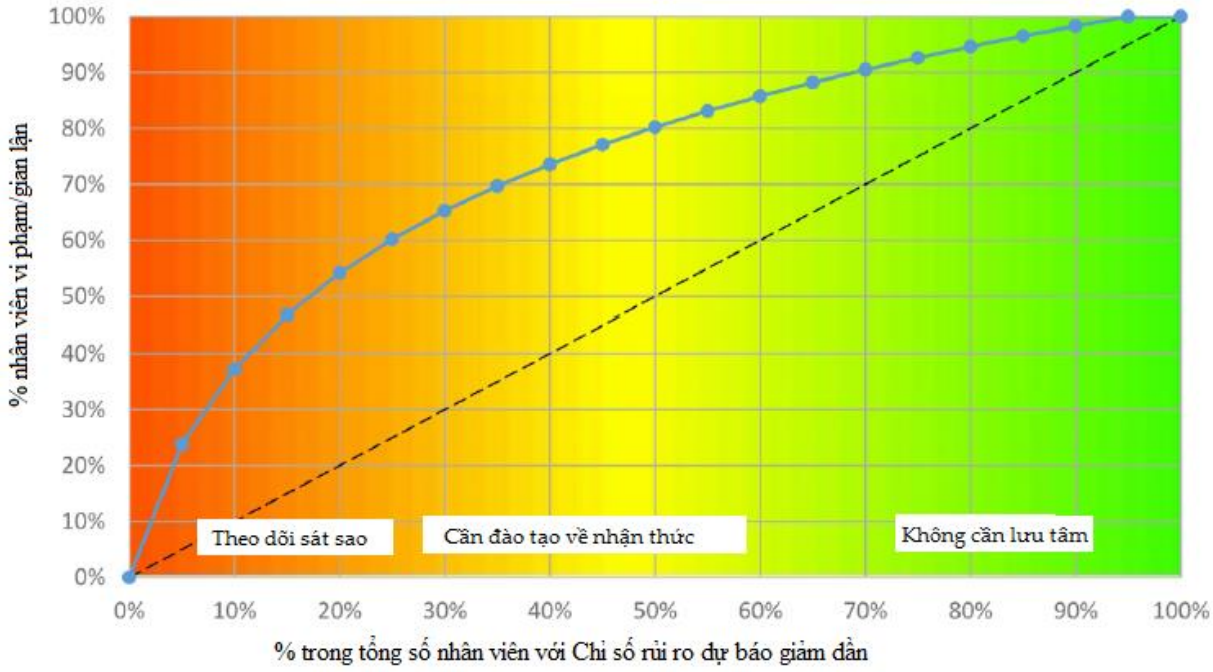
Nguồn: Tata Consultancy Service, 2014

Quản lý rủi ro nhân viên gian lận

Phân tích dự báo sẽ giúp tăng cường hoạt động quản lý rủi ro gian lận nội bộ bằng cách cho phép doanh nghiệp nhận diện những nhân viên có nguy cơ cao vi phạm chính sách bảo mật hay các quy định, nội quy khác của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể thiết lập chỉ số đo lường mức độ rủi ro gian lận thông qua phân tích về các hoạt động của nhân viên và những dự liệu có liên quan bằng các mô hình phân tích. Khi doanh nghiệp xác định được một nhân viên có nguy cơ cao như trong Hình 8, doanh nghiệp cần có hành động kịp thời. Việc này sẽ giúp

bảo vệ hình ảnh thương hiệu và uy tín của công ty cũng như tránh cho công ty những tổn thất về tài chính có thể có.

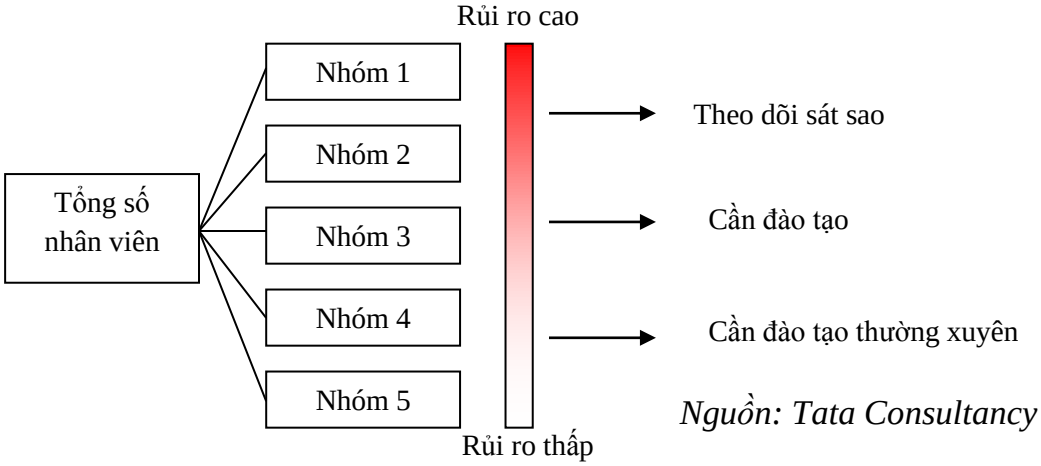
Hình 8. Phân loại những nhân viên cần đào tạo về nhận thức



Nguồn: Tata Consultancy Service, 2014

Những thông tin về các hoạt động, lý lịch, thông tin cá nhân, mạng lưới các quan hệ xã hội của nhân viên, những thông tin về ưu tiên truy cập dữ liệu và về các quy định, chính sách sẽ được phân tích trong mô hình dự báo và được liên hệ với những chỉ số về rủi ro tương ứng. Chỉ số rủi ro còn giúp doanh nghiệp phân loại nhân viên và xác định các nhóm nhân viên cần xử lý cụ thể, như trong Hình 9.

Hình 9. Phân loại nhân viên để nhận diện rủi ro



Nguồn: Tata Consultancy Service, 2014

3. Kết luận

Để có thể giữ vai trò chiến lược quan trọng trong doanh nghiệp, bộ phận nhân sự cần phát triển chức năng của mình vượt qua việc chỉ báo cáo về những vấn đề đã xảy ra. Thay vì đưa ra những báo cáo mang tính ứng phó, bộ phận nhân sự cần tiến hành những phân tích sớm và áp dụng các kỹ thuật dự báo để hỗ trợ thực hiện những mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Quá trình áp dụng những Phân tích dự báo của bộ phận nhân sự đi đôi với việc sử dụng những dữ liệu thích hợp để giải quyết những vấn đề cụ thể của doanh nghiệp. Phân tích dự báo giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm chi phí liên quan đến nhân sự trong khi vẫn phát triển được đội ngũ lao động của mình. Những thông tin có được từ các mô hình phân tích còn giúp nâng cao hoạt động của doanh nghiệp cũng như củng cố sự hài lòng và tận tâm của nhân viên.

Việc áp dụng phương pháp phân tích dự báo trong các doanh nghiệp tại Việt Nam còn khá hạn chế, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Thứ nhất, đây là phương pháp vẫn còn khá mới với các doanh nghiệp vì lượng thông tin còn khá hạn chế. Hiện nay ngoài việc tiếp cận phương pháp thông qua các công ty tư vấn về nhân sự, một số doanh nghiệp chỉ được giới thiệu qua về phương pháp thông qua hội thảo của Hiệp hội Nhân sự Việt Nam (HRA); do vậy, các nhà quản lý còn thấy khá mới mẻ và chưa chủ động trong việc áp dụng. Thứ hai, việc áp dụng phương pháp này đòi hỏi chuyên viên nhân sự cần có chuyên môn khá sâu và một số kỹ năng cần thiết trong khi hoạt động quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam vẫn chưa được đầu tư hợp lý. Theo khảo sát của nhóm tác giả về hoạt động quản trị nhân sự tại 50 doanh nghiệp vừa và nhỏ tham gia Khóa học Quản trị kinh doanh cao cấp Keieijuku (các doanh nghiệp ở khá nhiều ngành nghề nhưng chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, doanh thu một năm trên 10 tỷ đồng và số lượng nhân viên trên 30 người), khoảng 70% số nhân viên phòng nhân sự là những người không được đào tạo cơ bản về ngành nhân sự; 94% số doanh nghiệp không áp dụng bất kỳ phương pháp phân tích dự báo nào và 6% số doanh nghiệp có áp dụng phân tích dự báo nhưng chỉ trong hoạt động lưu trữ và phân loại nhân viên.

Các ứng dụng của những mô hình dự báo trong hoạt động nhân sự phổ biến trên thế giới hiện nay rất đa dạng; có những ứng dụng cần năng lực xử lý và phân tích thông tin khá cao như phân tích tâm lý nhân viên, quản lý rủi ro gian lận nhân sự nhưng cũng có nhiều ứng dụng không khó để các doanh nghiệp vừa và nhỏ áp dụng như phân tích hồ sơ nhân viên, dự báo nhu cầu và năng lực tuyển dụng,…Phân tích dự báo có thể là những kỹ thuật mới với bộ phận nhân sự trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam, vì vậy để có thể hiểu hết được những lợi ích của nó, những nhân viên nhân sự cần được đào tạo về phương pháp đồng thời cộng tác với những bộ phận khác trong doanh nghiệp cũng như với bộ phận tiếp xúc trực tiếp với khách hàng để biết cách thức họ sử dụng thông tin và các kết quả phân tích để tạo ra giá trị như thế nào. Bằng cách đó, phòng nhân sự có thể giúp nhân viên có những trải nghiệm tuyệt

vời nhất khi làm việc và từ đó giúp đảm bảo lợi ích lâu dài của tổ chức. Ví dụ, nhóm quản lý quan hệ khách hàng đưa ra những tham số dự đoán về giá trị vòng đời khách hàng, rủi ro mất khách hàng v..v nhằm giúp doanh nghiệp cải thiện dịch vụ khách hàng. Tương tự như vậy, các công ty tuyển dụng có thể áp dụng các kỹ thuật phân tích này để bổ sung vào dữ liệu của mình và đưa ra các dự đoán. Việc đào tạo về phương pháp phân tích dự báo trong nhân sự hiên nay chưa phổ biến nhưng lại rất cần thiết, do vậy đay có thể là một mảng kinh doanh rất triển vọng cho các công ty tư vấn và các trường đào tạo về quản trị kinh doanh.

Tài liệu tham khảo

1. Edward E. L., Alex L., John W. B. (2010), *Human Resource Planning*, <https://mgtinsights.files.wordpress.com/2010/10/hr-metrics-and-analytics-use-and-impact.pdf>
2. Jac F. and John R. M. (2014), *Predictive Analysis in Human Resource*, John Wiley & Son, New Jersey.
3. Tata Consultancy Service (2014), *Predictive Analysis in Human Resource: A Primer*