

2021

Phân tích dữ liệu con người tại Việt Nam

ThS. Vũ Hải Anh TS. Thái Trí Dũng ThS. Võ Thành Tâm GV. Trần Đình Vinh
ThS. Nguyễn Trần Minh Thành

UEH University

Citation:

ThS. Vũ Hải A., TS. Thái Trí D., ThS. Võ Thành T., GV. Trần Đình V. and ThS. Nguyễn Trần Minh T. (2021), "Phân tích dữ liệu con người tại Việt Nam", Thông tin và Truyền thông

Available at <https://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/62524>

This item is protected by copyright and made available here for research and educational purposes. The author(s) retains copyright ownership of this item. Permission to reuse, publish, or reproduce the object beyond the bounds of Vietnam Intellectual Property Law (2005, 2009 and 2022) or other exemptions to the law must be obtained from the author(s).

PHÂN TÍCH DỮ LIỆU CON NGƯỜI TẠI VIỆT NAM

ThS. Vũ Hải Anh

ThS. Nguyễn Trần Minh Thành

TS. Thái Trí Dũng

ThS. Võ Thành Tâm

GV. Trần Đình Vinh

Trường Đại học Kinh tế TP.HCM

TÓM TẮT

Quá trình số hóa đang diễn ra trên khắp thế giới và góp phần thay đổi đáng kể mọi hoạt động của con người. Số hóa không chỉ giúp cuộc sống của con người trở nên thoải mái hơn mà còn giúp cho hoạt động của các công ty trở nên hiệu quả hơn. Các công ty đã ứng dụng số hóa vào nhiều hoạt động phân tích định lượng của mình, trong đó có hoạt động phân tích dữ liệu con người – People Analytics (PA). Mặc dù PA được kỳ vọng là sẽ cải thiện các hoạt động quản trị nói chung và quản trị nhân sự nói riêng của công ty, nhưng cần đảm bảo một số điều kiện và hiểu biết để làm được điều đó. Vì vậy, nhóm tác giả thực hiện bài viết này nhằm giới thiệu tới người đọc những kiến thức tổng quan về PA trong quản trị nguồn nhân lực, tập trung vào các nội dung liên quan đến việc ứng dụng hiệu quả PA. Bài viết cũng tóm tắt thực trạng ứng dụng PA trên thế giới, đồng thời phân tích thực trạng PA của Việt Nam thông qua việc phỏng vấn 181 lao động và chuyên gia trong lĩnh vực nhân sự tại Việt Nam. Trên cơ sở đó, bài viết đưa ra những kiến nghị và giải pháp nhằm xây dựng môi trường phát triển cho PA tại Việt Nam.

Từ khóa: *Khoa Học Quản Trị, Khoa Học Hành Vi, Quản Trị Nhân Sự, People Analytics, HR Analytics, Phân Tích Dữ Liệu.*

1. PHẦN MỞ ĐẦU

Quản trị nhân sự đóng vai trò trung tâm trong công tác điều hành và phát triển của các công ty. Hầu hết các nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị đều chỉ ra rằng, việc thu hút người tài, động viên và khuyến

khích nhân viên, cải thiện và nâng cao năng lực làm việc cũng như tạo ra sự gắn bó và cơ hội phát triển cho nhân viên là yếu tố then chốt giúp các công ty nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất – kinh doanh (Boselie, 2014; Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Boxal & Purcell, 2000; Paauwe, 2009; Paauwe & Farndale, 2017; Paauwe, Wright & Guest, 2013). Yếu tố con người càng trở nên quan trọng trong bối cảnh nền kinh tế tri thức như hiện nay, khi năng lực cạnh tranh của một công ty trên thị trường xoay quanh khả năng phát triển và ứng dụng các phát minh sáng chế mới.

Tuy nhiên, làm thế nào để quản lý tốt nguồn lực con người là một câu hỏi không dễ trả lời cho các học giả khoa học quản trị cũng như cho các nhà quản lý. Hiệu quả của các chính sách nhân sự thường phụ thuộc rất lớn vào hoàn cảnh cụ thể của từng công ty, từng nền văn hóa và tại từng thời điểm cụ thể (Piening, Baluch, & Ridder, 2014; Snape & Redman, 2010). Do đó, rất khó để đưa ra được một khung chính sách chung cho tất cả các công ty. Hơn nữa, các chính sách nhân sự thường có tính đánh đổi: một chính sách có thể có tác động tích cực trong ngắn hạn nhưng lại gây hại cho sự phát triển của công ty trong dài hạn và ngược lại (Jiang et al., 2012; Kehoe & Wright, 2013; Van de Voorde, Paauwe, & Van Veldhoven, 2012). Vì vậy, trong thực tế quản lý ở các công ty, hoạt động quản trị nhân sự thường được xem là một “nghệ thuật”: các quyết định thường được đưa ra dựa trên kinh nghiệm và phán đoán của cá nhân nhà quản lý. Điều này làm cho hoạt động quản trị nhân sự ở các công ty thường mang tính cảm tính và tính rủi ro rất cao.

Trong những năm gần đây, cùng với sự bùng nổ của dữ liệu và công nghệ số, việc ra quyết định dựa trên phân tích dữ liệu ngày càng trở nên phổ biến trong các hoạt động quản trị ở các công ty. Không nằm ngoài làn sóng đó, công tác quản lý con người ở các công ty cũng đang chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ của một xu hướng mới: sử dụng phân tích dữ liệu con người (*People Analytics - PA*) – trong các hoạt động nhân sự. PA được kỳ vọng sẽ giúp giảm bớt và tiến tới loại bỏ sự cảm tính và rủi ro trong các quyết định nhân sự, giúp các nhà quản lý có thêm cơ sở trong việc đưa ra các chính sách về con người.

Vậy PA là gì? Việc ứng dụng PA trong hoạt động quản trị nhân sự nói riêng và quản trị nói chung trên thế giới có thực sự mang lại hiệu quả cao như kỳ vọng hay không? Thực trạng và khả năng ứng dụng PA trong các công ty tại Việt Nam hiện nay như thế nào? Để có thể sử dụng PA một cách hiệu quả, các công ty ở Việt Nam cần phải làm gì? Bài viết này hy vọng có thể đưa ra được một số gợi ý cho những câu hỏi nêu trên.

2. Phân tích dữ liệu con người – People Analytics (PA) – là gì?

2.1. Khái niệm

People Analytics là một khái niệm mới trong khoa học quản trị và khoa học dữ liệu, vì vậy cho đến nay các nhà nghiên cứu vẫn chưa có được một định nghĩa thống nhất về PA. Lawler et al. (2004) mô tả PA là *“những kỹ thuật thống kê và các phương pháp mang tính thực nghiệm nhằm chỉ ra được mối quan hệ nhân quả giữa các chính sách nhân sự và các chỉ số hoạt động của công ty.”* Marler và Boudreau (2017) mở rộng hơn định nghĩa này và xem PA là *“các quyết định nhân sự dựa trên công nghệ thông tin có sử dụng các kỹ thuật phân tích thống kê, phân tích mô tả và phân tích hình ảnh. Các phân tích này kết hợp nhiều nguồn dữ liệu, bao gồm dữ liệu của bên nhân sự, dữ liệu vốn con người, dữ liệu về tình hình hoạt động của công ty, và các dữ liệu bên ngoài khác, từ đó tạo ra những tác động tích cực lên tình hình kinh doanh của công ty và đẩy mạnh việc ra quyết định quản trị dựa trên chứng cứ.”*

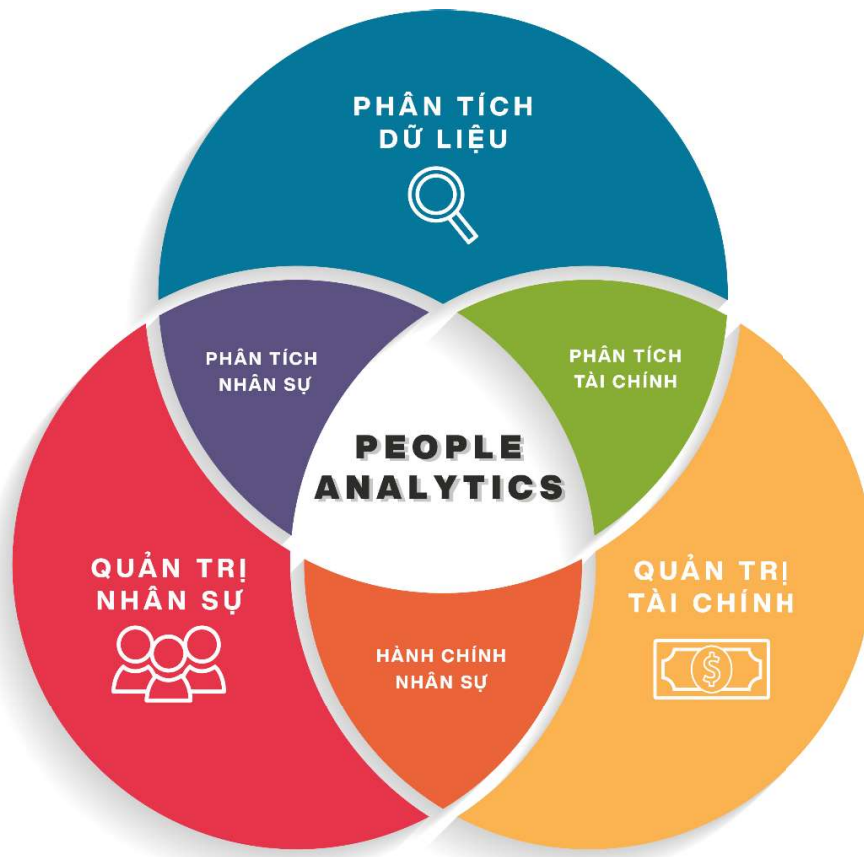
Trong khi hai khái niệm trên nhấn mạnh ứng dụng PA trong hoạt động quản trị nhân sự, Davenport và Harris (2007) lại cho rằng PA không nhất định chỉ tập trung vào hoạt động quản trị nhân sự mà có thể mở rộng ra tất cả các quyết định quản trị khác có liên quan đến yếu tố con người. Do đó, hai học giả đã định nghĩa PA là *“cách sử dụng dữ liệu một cách chuyên sâu, kết hợp với các phân tích thống kê và định lượng, cùng với các mô hình khám phá và dự báo, nhằm hướng đến quản trị dựa trên chứng cứ để đưa ra các quyết định và hành động có liên quan đến yếu tố con người.”* Định nghĩa này thống nhất với cách nhìn của Gal, Jensen và Stein (2017), theo đó PA là *“cách tiếp cận theo hướng phân tích dữ liệu để quản lý con người trong môi trường làm việc”*

Tuy không có một khái niệm chung nhất về PA, từ các thảo luận trên, có thể rút ra bốn đặc điểm chính của hoạt động PA gồm: (1) sử dụng kết hợp rất nhiều bộ dữ liệu khác nhau (trong và ngoài công ty), nhất là dữ liệu lớn (*big data*); (2) phối hợp nhiều kỹ thuật phân tích định lượng khác nhau từ thống kê mô tả, kinh tế lượng đến học máy (*machine learning*) và trí tuệ nhân tạo (*artificial intelligence - AI*); (3) mục tiêu cuối cùng là đánh giá tác động có tính nhân quả của các chính sách và dự báo cho tương lai, từ đó đưa ra các quyết định quản trị trong công ty; và (4) xoay quanh các vấn đề liên quan đến yếu tố con người.

2.2. *People Analytics hay HR Analytics?*

Bên cạnh thuật ngữ PA, còn có một số thuật ngữ tương tự khác được sử dụng khi đề cập đến hoạt động phân tích dữ liệu con người, bao gồm *HR Analytics*, *Workforce Analytics*, *Talent Analytics*, và *Human Capital Analytics*. Trong đó, thuật ngữ *HR Analytics* là thuật ngữ phổ biến và thường được sử dụng thay thế qua lại với PA. Tuy nhiên, giữa hai thuật ngữ này có sự khác biệt cơ bản về đặc điểm cũng như phạm vi ứng dụng.

Hình 1 trình bày mối quan hệ giữa PA và các hoạt động chính có liên quan trong công ty. Trong khi hoạt động phân tích nhân sự (*HR Analytics*) là phần giao giữa quản trị nhân sự và phân tích dữ liệu, PA lại là phần giao của cả 3 mảng: quản trị nhân sự, phân tích dữ liệu và quản trị tài chính. Như vậy, PA tiến xa hơn so với *HR Analytics* trong cả hai khía cạnh: dữ liệu sử dụng và mục tiêu sử dụng. Về mặt dữ liệu, PA không chỉ sử dụng dữ liệu về nhân sự mà còn sử dụng cả dữ liệu tài chính kinh doanh của công ty. Về mặt mục tiêu, PA không chỉ dừng lại ở phân tích các vấn đề nhân sự một cách riêng rẽ mà đặt vấn đề nhân sự trong tương quan chung với kết quả kinh doanh của công ty. Do đó, tuy hai thuật ngữ có thể sử dụng qua lại tương đương, nhưng PA vẫn được xem như là “phiên bản nâng cấp” của *HR Analytics*.

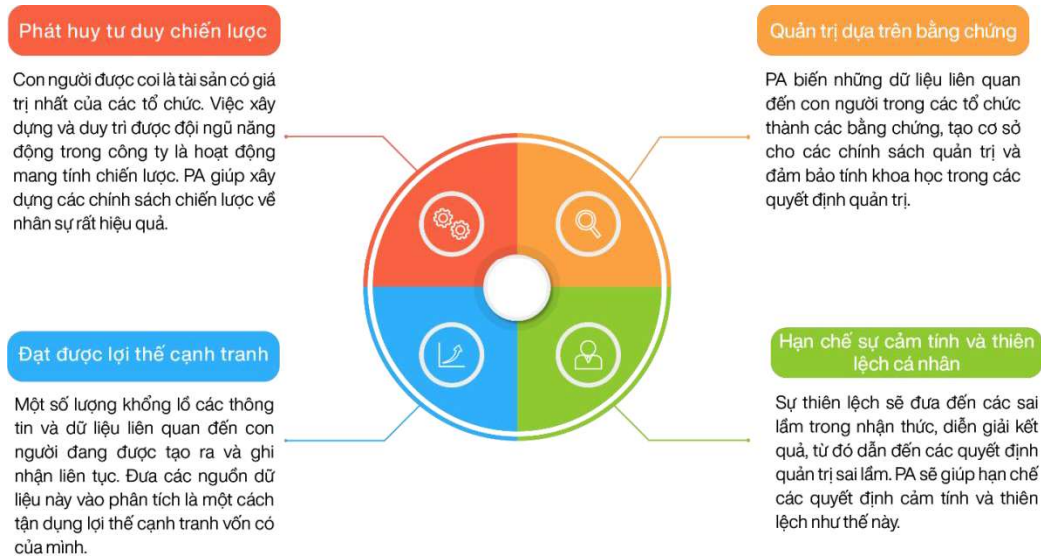


Hình 1: Mối quan hệ giữa People Analytics và các hoạt động quản trị liên quan

Minh họa dựa trên Van Vulpen (2019)

2.3. People Analytics giúp ích gì cho quản trị?

Sự phổ biến của PA gắn liền với sự bùng nổ của dữ liệu lớn và sự phát triển mạnh mẽ của hoạt động khai phá dữ liệu (*data mining*). Ngày càng có nhiều công ty kết hợp phân tích dữ liệu với việc ra các quyết định quản trị, nhất là các quyết định liên quan đến quản trị nhân sự. Hình 2 tóm tắt bốn lợi ích chính khi ứng dụng PA vào công tác quản trị, bao gồm: (1) hỗ trợ cho hoạt động quản trị dựa trên bằng chứng (*evidence-based management*); (2) hạn chế sự cảm tính và thiên lệch cá nhân (*subjective and human bias*); (3) phát huy tư duy chiến lược; và (4) đạt được lợi thế cạnh tranh (Van Vulpen, 2019).



Hình 2: Lợi ích của việc ứng dụng People Analytics trong quản trị

Nhóm tác giả thiết kế

2.3.1. Hỗ trợ cho hoạt động quản trị dựa trên bằng chứng

Quản trị dựa trên bằng chứng không phải là một khái niệm mới trong quản trị nhân sự nói riêng và khoa học quản trị nói chung. Hơn một trăm năm trước, trong tác phẩm nổi tiếng “*The Principles of Scientific Management*”, Frederick Taylor (1919) đã đưa ra hướng tiếp cận quản trị nhân sự dựa trên thí nghiệm tâm lý, trong đó nhà quản lý cần phải đo lường và giám sát từng hành động của nhân viên để thúc đẩy năng suất và giảm áp lực của người lao động (Chamorro-Premuzic & Bailie, 2020). Tuy hướng tiếp cận này đặt nền móng cho quản trị nhân sự hiện đại và đã được một số nhà quản lý như Henry Ford áp dụng thành công, việc ứng dụng nó trong thực tiễn quản trị vẫn rất khó khăn.

Tuy nhiên, PA đã mở ra cơ hội để biến lý thuyết của Taylor thành hiện thực: công nghệ cho phép các tổ chức số hóa phần lớn hành vi của người lao động và PA được kỳ vọng sẽ biến những dữ liệu này thành các bằng chứng cơ sở cho các chính sách quản trị nhằm tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức (Chamorro-Premuzic & Bailie, 2020). Các quyết định dựa trên bằng chứng đảm bảo tính khoa học trong tất cả các bước phân tích, từ việc đặt ra câu hỏi phân tích, thiết lập giả thiết, thu thập dữ liệu cho đến phân tích và diễn giải dữ liệu.

2.3.2. Hạn chế sự cảm tính và thiên lệch cá nhân

Có thể nói con người là một cá thể đầy những thiên lệch và định kiến. Những thiên lệch và cảm tính trong các quyết định của con người đã được ghi nhận trong nhiều nghiên cứu và được giải thích dưới rất nhiều lý thuyết Tâm lý học, Kinh tế học, Xã hội học, v.v. (Samuelson & Zeckhauser, 1988). Trong quản trị, sự thiên lệch của nhà quản trị sẽ đưa đến các sai lầm trong nhận thức, diễn giải kết quả và đưa ra các quyết định quản trị, từ đó gây ra thiệt hại cho công ty.

Cho nên vấn đề then chốt của con người và các doanh nghiệp là phải hạn chế các quyết định mang tính thiên lệch và cảm tính. Hoạt động PA chính là một trong những cách hữu hiệu để đạt được mục tiêu này. Nhiều công ty đã áp dụng PA vào các hoạt động quản trị của mình, nhất là quản trị nhân sự để có thể loại bỏ hoặc giảm thiểu tối đa sự thiên lệch như thế này, ví dụ như xây dựng hệ thống tuyển dụng nhân viên hoặc mô hình đánh giá và tiến cử nhân viên, được máy tính thực hiện một cách tự động.

2.3.3. Phát huy tư duy chiến lược

Con người được coi là tài sản có giá trị nhất của các tổ chức. Việc xây dựng và duy trì được đội ngũ lao động năng động trong công ty là hoạt động mang tính chiến lược, đảm bảo các tổ chức đạt được các mục tiêu hoạt động của mình. Thông qua PA, các tổ chức có thể xây dựng được các chính sách nhân sự hiệu quả, hỗ trợ đắc lực cho công tác nhân sự.

Không những giúp ích cho các hoạt động chiến lược của quản trị nhân sự, PA cũng còn được vận dụng để đề ra các chính sách mang tính chiến lược khác cho tổ chức, miễn là các chính sách này có liên quan đến yếu tố con người. Ví dụ như chiến lược kinh doanh, hoặc chiến lược marketing, cũng có thể được xây dựng dựa trên các kết quả phân tích của PA. Vì vậy, vận dụng PA trong quản trị công ty sẽ đảm bảo phát huy được tư duy chiến lược của công ty.

2.3.4. Đạt được lợi thế cạnh tranh

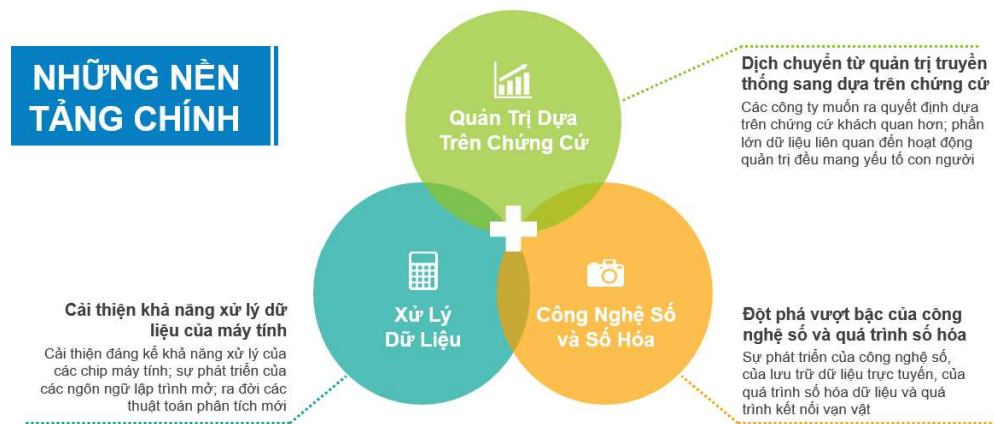
Một số lượng khổng lồ các thông tin và dữ liệu liên quan đến con người đang được tạo ra và ghi nhận liên tục. Công ty có thể sử dụng thông tin như một loại hàng hóa để kinh doanh, nhưng cũng có thể sử dụng để phân tích. Các kết quả từ việc phân tích dữ liệu lại chính là yếu tố đầu vào cho việc ra các quyết định quản trị. Do đó, nếu các công ty không đưa các nguồn dữ liệu này vào phân tích, thì công ty đang bỏ phí nguồn lực và tự

đánh mất cơ hội của chính mình. Vận dụng PA là một cách phát huy lợi thế dữ liệu của công ty cũng như đảm bảo tính cạnh tranh của công ty trên mọi thị trường, như thị trường lao động, thị trường sản phẩm, v.v.

Tóm lại, PA là một hoạt động mang lại rất nhiều lợi ích cho các tổ chức. Tuy nhiên, làm sao để đảm bảo hoạt động PA được hiệu quả? Để trả lời câu hỏi này, cần phải hiểu và nắm được các cơ sở và nền tảng hình thành PA trong các tổ chức.

2.4. Nền tảng của People Analytics

PA bắt đầu nhận được sự quan tâm của các nhà khoa học và các nhà quản trị từ những năm 2010s. Sự phát triển của PA dựa trên 3 nền tảng chính gồm: (1) quá trình số hóa và sự phát triển của công nghệ số; (2) đột phá trong kỹ thuật xử lý dữ liệu và (3) xu hướng dịch chuyển từ quản trị theo phương thức truyền thống sang quản trị dựa trên chứng cứ (Hình 3).



Hình 3: Nền tảng để People Analytics trở thành xu hướng mới trong quản trị

Nhóm tác giả thiết kế theo Van der Laken (2018)

2.4.1. Quá trình số hóa và sự phát triển của công nghệ số

Sự phát triển của công nghệ số, bao gồm máy tính cá nhân, mạng Internet và các thiết bị di động, đã và đang góp phần thay đổi cách thức con người tổ chức cuộc sống, cùng với đó là những thay đổi trong cách thức các công ty thu thập và lưu trữ dữ liệu người lao động. Thay vì sử dụng các hồ sơ nhân viên truyền thống, các bảng chấm công hoặc đánh giá công việc bằng giấy v.v., hiện nay các công ty có thể thu thập và lưu trữ những dữ liệu này dưới dạng số hóa một cách nhanh chóng và chi tiết. Thông qua các hệ thống điện tử trực tuyến và công nghệ điện toán đám mây (*Cloud*), các

công ty có thể ghi nhận và đồng bộ hóa một lượng dữ liệu khổng lồ về nhân thân và hành vi của người lao động (Deloitte, 2017; McAbee, Landis & Burke, 2017). Những thông tin như người lao động đến công ty lúc mấy giờ, bắt đầu khởi động máy tính lúc mấy giờ, đã truy cập những trang web nào với thời lượng bao lâu trong giờ làm việc, đã tải những bài hát nào sau một cuộc họp căng thẳng, v.v. đều có thể được truyền về máy chủ và có thể được công ty sử dụng để kiểm soát cũng như dự báo hành vi của người lao động. Quá trình số hóa và các công nghệ số đã đặt nền tảng đầu tiên cho PA: nền tảng về dữ liệu.

2.4.2. Những đột phá trong khả năng xử lý dữ liệu

Sự bùng nổ của dữ liệu không thể dẫn đến sự phát triển của PA nếu con người không có khả năng xử lý các dữ liệu đó để biến chúng thành các thông tin hữu ích. Do đó, nền tảng thứ hai của PA chính là những đột phá trong khả năng xử lý dữ liệu.

Có ba nguyên nhân chính dẫn đến sự phát triển này. Thứ nhất là sự cải thiện trong tốc độ xử lý của chip điện tử. Điều này giúp cho việc ghi nhận, lưu trữ và phân tích xử lý một lượng lớn dữ liệu trở nên đơn giản hơn xưa rất nhiều, nhất là đối với người dùng cá nhân. Thứ hai là việc phổ biến ngày một rộng rãi các ngôn ngữ lập trình mở (*open sources*), ví dụ như R Programming, Python, Julia, Ruby, v.v. Những ngôn ngữ lập trình mở này cho phép người dùng có thể cài đặt miễn phí và tự phát triển các gói lệnh (*package*) để xử lý linh hoạt nhiều bài toán khác nhau. Cơ chế này giúp phổ cập các kiến thức về thống kê và phân tích dữ liệu một cách rộng rãi. Chưa bao giờ mà người dùng cá nhân có thể chạy các phân tích thống kê, hồi quy hoặc thậm chí là ứng dụng các kỹ thuật phức tạp hơn của Machine Learning hoặc AI một cách dễ dàng như hiện nay. Cuối cùng là sự phát triển và xâm nhập của khoa học dữ liệu vào các ngành khoa học tự nhiên và khoa học xã hội khác, ví dụ như Tâm lý học, Xã hội học, Y sinh học v.v. Điều này đã tạo ra nhiều phương pháp phân tích mới, có thể khai thác tốt hơn các loại dữ liệu cũ cũng như mở ra khả năng phân tích nhiều dạng dữ liệu mới như dữ liệu văn bản, dữ liệu hình ảnh, v.v.

Sự kết hợp giữa sự bùng nổ của dữ liệu và sự phát triển của khoa học dữ liệu giúp PA có thể giải quyết các bài toán nhân sự truyền thống theo một cách rất sáng tạo. Chẳng hạn như một trong những vấn đề thường gặp của quản trị nhân sự là làm sao đánh giá sức khỏe tâm lý và cung cấp các dịch vụ trợ giúp tâm lý kịp thời cho nhân viên. Thông thường, các công ty sẽ giải

quyết vấn đề này thông qua các cuộc tham vấn tâm lý định kỳ. Tuy nhiên, những cuộc khảo sát này thường có độ tin cậy không cao vì nhân viên có xu hướng che giấu các vấn đề tâm lý của mình, nhất là khi những vấn đề này có quan hệ đến các mối quan hệ nội bộ, và thường có độ trễ. PA đưa ra một cách giải quyết khác: phân tích cảm xúc và dự báo sức khỏe tâm lý dựa trên cách sử dụng từ ngữ trong emails trao đổi của người lao động. Vì theo Tâm lý học, ngôn ngữ cũng thể hiện phần nào cảm xúc và tâm lý của con người.

2.4.3. Xu hướng quản lý dựa trên bằng chứng

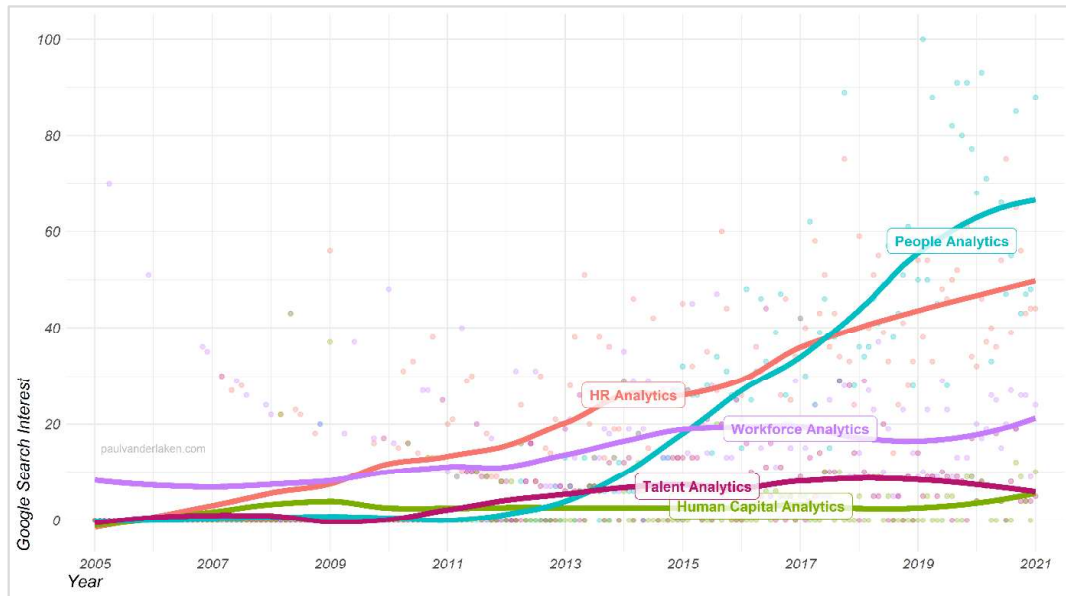
Các phân tích của PA, dù sáng tạo và hiệu quả đến đâu, nếu không được sự ủng hộ của giới quản lý cũng không thể hiện thực hóa được. Do đó, cơ sở cuối cùng của PA chính là sự phát triển của xu hướng quản trị dựa trên bằng chứng. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng quản trị dựa trên bằng chứng là một xu hướng mới, và ngày càng được nhiều công ty áp dụng (Minbaeva, 2017a; Van der Togt & Rasmussen, 2017). Chính điều này đã khiến cho PA trở nên phổ biến và dễ được ủng hộ bởi giới quản lý.

3. PEOPLE ANALYTICS ĐƯỢC ỨNG DỤNG TRÊN THẾ GIỚI NHƯ THẾ NÀO?

3.1. Mối quan tâm đối với PA trên thế giới

Để có cái nhìn sơ bộ về mối quan tâm đối với PA trên thế giới, nhóm tác giả dựa trên số liệu về lưu lượng tìm kiếm của Google Trends. Hình 4 trình bày lưu lượng tìm kiếm thuật ngữ “*People Analytics*” và các thuật ngữ khác có liên quan từ Google trong giai đoạn 2005 – 2021 trên toàn thế giới. Trong giai đoạn 2005 – 2011, lưu lượng tìm kiếm thuật ngữ “*People Analytics*” rất thấp, gần bằng 0 trong khi lưu lượng cho các thuật ngữ khác lại cao hơn. Tuy nhiên, bắt đầu từ cuối 2011, mối quan tâm của người dùng Google đối với PA tăng mạnh và đến giữa năm 2017, lưu lượng tìm kiếm thuật ngữ này đã vượt qua lượng tìm kiếm thuật ngữ “*HR Analytics*”. Xu hướng này vẫn tiếp tục và đến thời điểm hiện nay, trung bình lưu lượng tìm kiếm thuật ngữ “*People Analytics*” cao gấp rưỡi so với thuật ngữ “*HR Analytics*” và gần gấp ba so với thuật ngữ “*Workforce Analytics*”.

Kết quả này cho thấy PA là một lĩnh vực còn rất non trẻ, chỉ mới phát triển trong vòng 10 năm nay nhưng đã nhận được sự quan tâm vượt bậc so với các hoạt động phân tích khác tương tự trong quản trị nhân sự. Điều này cho thấy sự quan tâm lớn của xã hội đối với PA. Tuy nhiên, sự quan tâm này có biến thành hành động thực tế của các công ty hay không?



Ghi chú: Dữ liệu được lấy từ Google Trends, sau đó dùng kỹ thuật ước lượng có trọng số cục bộ - *Locally Weighted Regression* (Cleveland & Devlin, 1988) hay còn gọi là kỹ thuật làm mịn phân tán có trọng số cục bộ (LOWESS) - *Locally Weighted Regression Scatterplot Smoothing*.

Hình 4: Lưu lượng tìm kiếm các thuật ngữ trên Google (2005 – 2021)

Nguồn: Van der Laken, 2021

3.2. Ứng dụng PA trong hoạt động quản trị của các công ty trên thế giới

Trong một báo cáo thực hiện cho Deloitte, Bersin (2016) đã khảo sát 480 công ty lớn trên thế giới về mức độ PA trong hoạt động quản trị kinh doanh. Bersin (2016) đã chia các công ty này thành 4 cấp độ ứng dụng PA khác nhau theo kỹ thuật và kết quả phân tích (Hình 5). Ở cấp độ 1 và cấp độ 2, việc ứng dụng PA chỉ đơn giản là những báo cáo số liệu. Ở cấp độ 1, PA dừng lại ở việc đưa ra các báo cáo dựa trên các chỉ số nhân sự (*metrics*). Nói cách khác, ở cấp độ này, công ty chỉ thuần túy ghi nhận và tổng hợp số liệu một cách đơn lẻ với mục tiêu chính là đảm bảo ghi nhận dữ liệu chính xác và kịp thời, cũng như lập các báo cáo tổng hợp đầy đủ. Ở cấp độ 2, PA tiến lên 1 bước là kết hợp nhiều chỉ số lại với nhau để lập báo cáo đa chiều cho công ty. Lúc này, các báo cáo đơn lẻ được liên kết lại, giúp nhà quản lý có được cái nhìn tổng quan hơn.



Cấp độ 4: Phân Tích Dự Báo - Predictive Analytics

- Xây dựng mô hình dự báo, mô phỏng các kịch bản giả định
- Kết hợp mục tiêu kinh doanh và hoạch định nhân sự.



Cấp độ 3: Phân Tích Nâng Cao - Advanced Analytics

- Sử dụng thống kê để phân tích, kết hợp với các mô hình lý thuyết
- Có hệ thống quản lý tập trung dữ liệu và nhân viên



Cấp độ 2: Báo Cáo Nâng Cao - Advanced Reporting

- Cung cấp các báo cáo nâng cao và chủ động
- Phân tích đa chiều và tổng hợp, phục vụ cho so sánh và đối chiếu



Cấp độ 1: Báo Cáo Thường Nhật - Operational Reporting

- Cung cấp các báo cáo điều hành thường nhật
- Tập trung vào việc đảm bảo dữ liệu chính xác, đúng lúc và kịp thời

Hình 5: Các cấp độ trong phân tích dữ liệu con người

Nhóm tác giả thiết kế theo Bersin (2016)

Ở cấp độ 3 và cấp độ 4, mức độ ứng dụng của PA trở nên phức tạp hơn với những phân tích chuyên sâu dựa trên các mô hình toán, thống kê và kinh tế lượng. Các công ty ở cấp độ 3 là những công ty đã xây dựng được hệ thống quản lý dữ liệu tập trung để kết hợp dữ liệu từ nhiều bộ phận và nhiều nguồn khác nhau, đồng thời có ứng dụng các phương pháp thống kê để phân tích các dữ liệu này. Ở cấp độ 4, việc ứng dụng PA tiến thêm một bước: không chỉ sử dụng phương pháp thống kê để phân tích mô tả dữ liệu mà còn xây dựng được các mô hình dự báo hoặc các kịch bản giả lập để lập kế hoạch về nguồn lực con người nhằm phục vụ cho mục tiêu của tổ chức.

Kết quả điều tra năm 2013 của Bersin (2016) cho thấy: chỉ có 4% công ty đạt được cấp độ 4 trong ứng dụng PA, trong khi hơn nửa số công ty chỉ mới dừng ở cấp độ 1 (56%). Khoảng 30% công ty ứng dụng PA ở cấp độ 2 và 10% ứng dụng ở cấp độ 3. Đến 2017, Bersin thực hiện lại cuộc

khảo sát thứ hai về hoạt động PA và hệ thống quản lý dữ liệu. Bersin (2017) vẫn chia PA thành 4 cấp độ, nhưng thay đổi cách phân chia, và được tóm tắt ở Hình 6.



Hình 6: Cách chia mới cho cấp độ ứng dụng phân tích dữ liệu con người

Minh họa dựa trên Van Vulpen (2019)

Ở cấp độ 1, dữ liệu phục vụ cho việc ứng dụng PA rất hạn chế, dữ liệu được lưu trữ rất rời rạc, và bộ phận phân tích không được hỗ trợ trong quá trình tiếp cận dữ liệu. Tình trạng này thường thấy khi dữ liệu của các phòng ban không được lưu trữ tập trung trên hệ thống và không được liên thông với nhau. Công ty hoàn toàn không có nhân viên chuyên về phân tích dữ liệu hoặc nếu có thì các chuyên viên này sẽ thuộc các bộ phận khác nhau. Họ chỉ phân tích dữ liệu của bộ phận đó, và không thể phối hợp với nhau trong phân tích dữ liệu tổng thể. Với tình trạng này, công ty hoàn toàn không có khả năng sử dụng dữ liệu để ra quyết định. Khoảng 14% số lượng công ty trong nghiên cứu của Deloitte trên thế giới thuộc cấp độ này (Van Vulpen, 2019).

Ở cấp độ 2, công ty bắt đầu xây dựng hệ thống quản lý dữ liệu tập trung (*Data Warehouse*), đối chiếu tính chính xác của dữ liệu, tăng cường bảo mật dữ liệu và đảm bảo tính riêng tư của dữ liệu. Ở cấp độ này, công ty có được những báo cáo phân tích ở cấp độ cơ bản và bắt đầu sử dụng kết quả phân tích

từ dữ liệu để đưa ra các quyết định quản trị. Theo Deloitte, có khoảng 69% số lượng công ty tham gia khảo sát cho biết họ đang ở cấp độ này (Van Vulpen, 2019).

Ở cấp độ 3, dữ liệu có thể dễ dàng được trích xuất và tiếp cận thông qua hệ thống lưu trữ dữ liệu tập trung, và các bộ dữ liệu được sử dụng để hỗ trợ cho các quyết định kinh doanh. Hệ thống thông tin này cho phép công ty sử dụng nhiều công cụ phân tích khác nhau và nhiều kênh khác nhau để thu thập dữ liệu cho công ty. Dữ liệu không chỉ được lấy từ các nguồn trong công ty mà còn có cả các nguồn dữ liệu ngoài công ty. Tại cấp độ này, công ty đã thực sự xây dựng được bộ phận PA độc lập, với số lượng nhân viên từ 6 đến 10 người và có khả năng hỗ trợ hiệu quả cho bộ phận nhân sự cũng như các bộ phận quan trọng khác trong công ty. Chính vì đã xây dựng được hệ thống quản lý dữ liệu tập trung và có bộ phận dữ liệu chuyên biệt, các chính sách quản lý dữ liệu của công ty cũng được soạn thảo và quy định rõ. Có khoảng 15% số lượng công ty cho biết là đang ở trình độ này trong nghiên cứu của Deloitte.

Ở cấp độ cao nhất, việc sử dụng dữ liệu cho hoạt động PA được thể chế hóa và tích hợp vào tất cả các hoạt động của công ty. Công ty sẽ áp dụng các kỹ thuật và công cụ phân tích cao cấp như AI, Machine Learning để phân tích dữ liệu theo thời gian thực (Real-time analysis). Kết quả phân tích được cập nhật ngay lập tức và liên tục lên các bảng biểu và giao diện số (Dashborad), tạo ra các hình ảnh trực quan và số liệu cụ thể cho các quyết định quản trị ở mọi bộ phận. Bộ phận PA sẽ tương tác với tất cả các bộ phận và trở thành một phần không thể thiếu trong quá trình nhận diện các cơ hội và thách thức kinh doanh. Chỉ có 2% số lượng công ty cho rằng mình thuộc cấp độ 4 khi trả lời khảo sát của Deloitte.

Kết quả từ hai cuộc khảo sát của Deloitte cho thấy, mặc dù sự quan tâm của xã hội đối với PA tăng mạnh trong những năm gần đây nhưng việc ứng dụng PA trong thực tiễn quản trị ở các tổ chức vẫn còn rất hạn chế. Rào cản lớn nhất cho việc ứng dụng PA xuất phát từ sự kém phát triển của hệ thống thông tin và sự thiếu vắng đội ngũ phân tích chuyên nghiệp.

3.3. Kỳ vọng và kết quả của ứng dụng People Analytics qua một số ví dụ cụ thể

Các công ty hiện nay đang thay đổi và có xu hướng dịch chuyển sang phong cách quản trị dựa trên chứng cứ, nhằm kết hợp được các quyết định quản trị của mình với các kết quả phân tích khoa học. Hoạt động PA được kỳ vọng là sẽ giúp cho các công ty phân tích được tác động của mối quan hệ nhân

quả (*causal relationship*) thay vì chỉ phân tích các mối quan hệ tương quan (*correlation relationship*), từ đó đạt được hiệu quả cao hơn trong quản trị. Rất nhiều công ty công nghệ lớn trên thế giới đã chứng minh rằng kỳ vọng này là có cơ sở thông qua nhiều dự án về PA.

Một trong những dự án PA đầu tiên và nổi tiếng nhất trên thế giới là Dự Án Oxygen – Oxygen Project của Google (re: Work, 2016). Dự án này được bắt đầu vào năm 2008, kéo dài qua nhiều năm cho đến tận bây giờ, với mục tiêu là sử dụng các thuật toán và phân tích hiện đại để xác định các đặc điểm nổi bật của một người lãnh đạo giỏi. Google đã sử dụng kỹ thuật phân tích dữ liệu văn bản (*text analysis*) để phân tích một lượng lớn các ý kiến đánh giá của nhân viên đối với cấp quản lý ở Google. Từ các ý kiến này, kỹ thuật phân tích dữ liệu văn bản của Google đã khám phá được các đặc điểm cũng như phương thức quản lý mà người lao động muốn hoặc không muốn xuất hiện ở quản lý của mình. Những đặc điểm này được Google liên tục cập nhật qua thời gian: khởi đầu với 8 đặc điểm chủ chốt của một người lãnh đạo và đến năm 2018 đã trở thành 10 đặc điểm (re: Work, 2018).

Mặc dù chưa bao giờ công bố hiệu quả tài chính thực tế mà dự án Oxygen đem lại, Google khẳng định kết quả của dự án có ý nghĩa quan trọng đối với công tác xây dựng đội ngũ quản trị viên của công ty. Google đã dựa vào những kết quả này để tuyển dụng và đề bạt được các nhân viên phù hợp hơn cho các vị trí quản lý, cũng như thiết kế lại các lớp đào tạo cho đội ngũ quản lý và xây dựng kế hoạch phát triển bản thân hiệu quả hơn cho người lao động tại Google.

Một ví dụ khác về lợi ích của PA trong việc giảm chi phí, tăng lợi nhuận của công ty là dự án của công ty Omnitracs. Là một công ty tư vấn kinh doanh, Omnitracs đã kết hợp các nguồn dữ liệu lớn với thuật toán học máy để giúp cho các công ty vận tải và kho vận ở châu Mỹ (Bắc và Nam Mỹ) dự báo được mức độ hài lòng của các nhân viên tài xế. Vì vậy, các công ty có thể giảm thiểu tỉ lệ nghỉ việc và tiết kiệm được một khoản tiền lớn (trung bình chi phí cho tuyển dụng và đào tạo mới một nhân viên lái xe là 8.000 USD đến 23.000 USD). Để làm được việc này, Omnitracs đã ghi lại toàn bộ quá trình lái xe của tài xế, từ việc tài xế đã lái bao nhiêu tiếng, dừng lại nghỉ ngơi bao nhiêu lâu, ngủ bao nhiêu phút, và bao nhiêu lần lái xuyên đêm, v.v. Ngoài ra, Omnitracs còn sử dụng bộ dữ liệu gồm 27.000 tai nạn đã xảy ra trong quá khứ, dữ liệu GPS của chiếc xe, cùng với nhiều dữ liệu về khí hậu thời tiết, mật độ giao thông trên đường, v.v. để phân tích mức độ tập trung của tài xế, tâm lý của các tài xế, và dự báo diễn biến tâm lý, khả năng nghỉ việc cũng như xác suất gây

tai nạn trong tương lai, thậm chí là dự đoán được tai nạn trong từng giờ tiếp theo. Có được các dự báo này, các công ty vận tải có thể cho tài xế nghỉ ngơi để phục hồi sức khỏe, cũng như tiến hành tham vấn tâm lý cho tài xế khi cần thiết, từ đó khiến cho tài xế bớt căng thẳng và hài lòng hơn với công ty và giảm tai nạn (Omnitracs, 2015). So sánh với dự án trên của Google, dự án của Omnitracs cho thấy hiệu quả cụ thể hơn của PA trong việc nâng cao năng suất và tiết kiệm chi phí cho tổ chức.

Tuy nhiên, không phải dự án PA nào cũng đem lại hiệu quả như kỳ vọng. Dự án nhận diện khuôn mặt của PwC là một ví dụ cho sự thất bại của PA. Để kiểm soát nhân viên khi làm việc tại nhà trong giai đoạn giãn cách xã hội vì Covid19, PwC đã áp dụng công cụ nhận diện khuôn mặt nhân viên thông qua webcam máy tính. Nhân viên vắng mặt trong giờ làm việc phải trình lý do, bao gồm cả việc đi vệ sinh. Theo PwC, dự án này giúp công ty có thể giám sát được nhân viên như trong trường hợp làm việc bình thường tại công ty. Tuy nhiên, dự án này đã vấp phải sự chỉ trích gay gắt vì xâm phạm tư ẩn của người lao động, làm ảnh hưởng đến hình ảnh của PwC trong lòng công chúng (Hern, 2020).

Một ví dụ khác về sự kỳ vọng quá mức (và vì vậy có thể dẫn đến thất vọng) đối với PA trong việc giải quyết các bài toán của quản trị nhân sự là việc áp dụng các hệ thống tự động trong quá trình tuyển dụng. Một báo cáo mới nhất cho thấy khoảng 98% công ty thuộc nhóm Fortune 500 sử dụng ít nhất một hệ thống tuyển dụng tự động (*automated hiring systems – AHSs*) trong hoạt động tuyển dụng với kỳ vọng rằng các hệ thống này sẽ giúp nâng cao hiệu quả tuyển dụng, tiết kiệm chi phí và đặc biệt là giải quyết nạn phân biệt trong tuyển dụng, từ đó thúc đẩy tính đa dạng và hòa nhập của lực lượng lao động (Sánchez-Monedero et al., 2020). Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng, các AHSs hiện nay chưa thực sự đáp ứng được kỳ vọng về giải quyết nạn phân biệt trong tuyển dụng do hạn chế về mặt dữ liệu (Raghavan et al., 2002) và hạn chế về mặt thuật toán (Hoffmann 2019). Về mặt dữ liệu, các AHSs đều dựa trên dữ liệu quá khứ của nhà tuyển dụng, vốn hàm chứa trong đó hành vi phân biệt truyền thống. Khi sử dụng những dữ liệu đó để xây dựng mô hình, các thuật toán trong AHSs khó tránh khỏi việc đưa các hành vi đó vào kết quả của mô hình và do đó tiếp tục duy trì tình trạng phân biệt. Về mặt thuật toán, cho tới nay các AHSs vẫn chưa giải quyết được một cách có hệ thống việc đánh giá công bằng dựa trên các đặc điểm đa chiều của người lao động. Hầu hết các AHSs chỉ tập trung so sánh công bằng trên từng đặc điểm đơn chiều và vì vậy không thể đánh giá được tình trạng phân biệt dựa trên sự tổng hòa nhiều đặc

điểm (như nữ – da vàng so với nam – da trắng). Gần đây một số AHSs bắt đầu chú ý đến vấn đề này và đưa ra các giải pháp xử lý, nhưng chưa có bằng chứng khoa học nào chứng minh các giải pháp này là hữu hiệu. Do đó, việc áp dụng AHSs trong quá trình tuyển dụng chưa chắc đã giúp công ty giải quyết tình trạng phân biệt như mong muốn.

Các ví dụ trên cho thấy, mặc dù PA hứa hẹn là một công cụ rất đắc lực trong việc giúp nhà quản trị đưa ra các quyết định quản trị dựa trên bằng chứng khoa học, hiệu quả thực sự của PA trong hoạt động quản trị của công ty rất tùy thuộc vào chất lượng dữ liệu và chất lượng thuật toán phân tích. Hơn nữa, việc áp dụng PA trong các công ty khi không tính đến các vấn đề về đạo đức và pháp lý có thể gây ra tác động ngược, làm suy giảm niềm tin trong nội bộ và của công chúng đối với công ty, gây ra nhiều hệ lụy cho hành vi của người lao động. Hầu hết các dự án PA thành công trên thế giới đều thuộc các công ty công nghệ lớn – nơi có đủ các điều kiện về dữ liệu, tri thức và con người để giải quyết các bài toán phân tích cũng như có sẵn văn hóa, thói quen và khung pháp lý cho các hoạt động thu thập và phân tích dữ liệu. Như vậy, liệu PA có tiềm năng và phù hợp để ứng dụng ở Việt Nam, đặc biệt là khi xét đến bối cảnh năng lực công nghệ và mức độ số hóa của Việt Nam hay không?

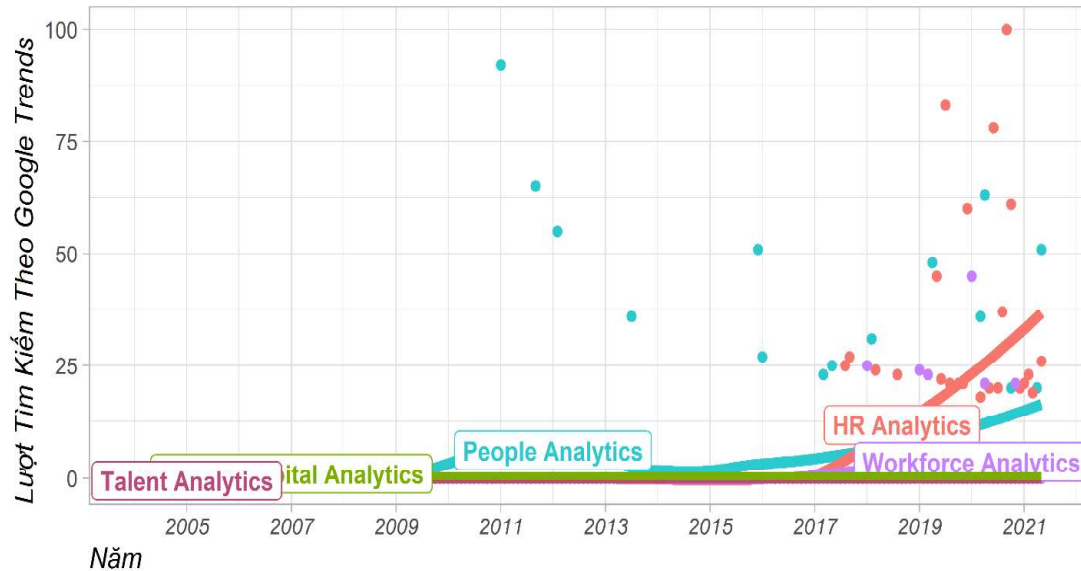
4. THỰC TRẠNG VIỆC ỨNG DỤNG PEOPLE ANALYTICS Ở VIỆT NAM

Để trả lời câu hỏi trên, nhóm tác giả đã thu thập và phân tích dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau. Thứ nhất, nhóm đã phân tích dữ liệu từ Google Trends để thấy được mối quan tâm của xã hội Việt Nam với PA cũng như mức độ phổ biến của PA tại Việt Nam. Thứ hai, nhóm đã tổ chức một cuộc khảo sát trực tuyến đối với chuyên viên nhân sự tại các công ty để tìm hiểu thực trạng ứng dụng PA ở Việt Nam trên hai cấp độ: cấp độ công ty và cấp độ người lao động. Cuối cùng, nhóm đã tiến hành phỏng vấn chuyên sâu một số chuyên gia nhân sự cao cấp ở Việt Nam để bổ trợ cho kết quả phỏng vấn trực tuyến.

4.1. Sự quan tâm của xã hội đối với People Analytics từ dữ liệu Google Trends

Hình 7 minh họa cho các tìm kiếm liên quan đến thuật ngữ *People Analytics* tại Việt Nam từ 2005 đến 2021. Có thể nói từ trước năm 2009, gần như có rất ít hoặc không có lượt tìm kiếm nào liên quan đến các thuật ngữ *People Analytics* từ Việt Nam. Khoảng đầu 2010, Google Trends mới bắt đầu ghi nhận các tìm kiếm về từ khóa *People Analytics* ở Việt Nam nhưng cũng không nhiều, còn các từ khóa khác không được tìm kiếm hoặc số lượt tìm

kiếm không đáng kể. Số lượt tìm kiếm từ khóa *People Analytics* tăng dần cho đến năm 2011 nhưng sau đó cũng giảm dần, và bằng 0 vào năm 2015. Trong suốt thời gian này, số lượt tìm kiếm các thuật ngữ khác vẫn không thay đổi, gần như bằng 0.



Ghi chú: Dữ liệu được lấy từ Google Trends, sau đó dùng kỹ thuật ước lượng có trọng số cục bộ - *Locally Weighted Regression* (Cleveland & Devlin, 1988) hay còn gọi là kỹ thuật làm mịn phân tác có trọng số cục bộ (*LOWESS*) - *Locally Weighted Regression Scatterplot Smoothing*.

Hình 7: So Sánh Số Lượng Tìm Kiếm Các Thuật Ngữ Trên Google Từ Việt Nam

Số liệu tự lấy trên Google Trends

Từ 2016 trở đi, thuật ngữ *People Analytics* bắt đầu được quan tâm trở lại tại Việt Nam và được tìm kiếm nhiều hơn vào các năm sau. Trong khi đó, mãi đến năm 2017, từ khóa *HR Analytics* và *Workforce Analytics* mới bắt đầu trở nên phổ biến. Tuy được tìm kiếm tại Việt Nam trễ hơn *People Analytics*, nhưng số lượt tìm kiếm từ khóa *HR Analytics* đã bắt đầu vượt qua *People Analytics* từ năm 2018. Cho đến thời điểm 2021, từ khóa *HR Analytics* đứng đầu trong số lượt tìm kiếm, nhiều gấp đôi so với thuật ngữ đứng thứ hai - *People Analytics* và gấp 10 so với *Workforce Analytics*. Trong khi đó, các thuật ngữ khác như *Talent Analytics* và *Human Capital Analytics* gần như không được tìm kiếm gì tại Việt Nam từ trong quá khứ cho đến hiện tại. Điều này cũng hợp lý vì có vẻ các công ty tại Việt Nam

hiện đang ứng dụng PA chủ yếu trong mảng quản trị nhân sự, chứ chưa kết hợp với các hoạt động quản trị khác, cho nên thuật ngữ *HR Analytics* được tìm kiếm nhiều hơn.

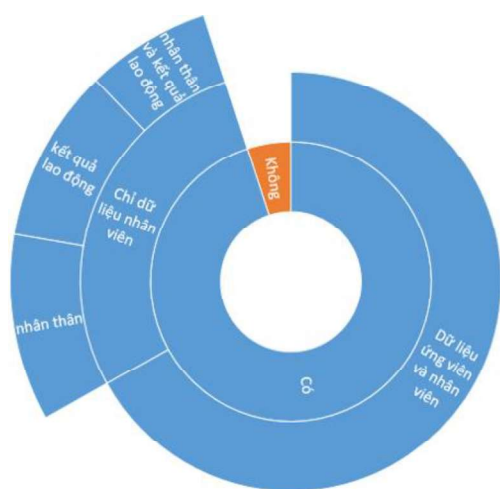
4.2. *Thực trạng ứng dụng PA trong các công ty ở Việt Nam*

Có 181 công ty tham gia trả lời phỏng vấn, trong đó có khoảng 24% là các công ty có vốn nhà nước, 40% là các công ty tư nhân Việt Nam, và 36% là các công ty có vốn nước ngoài. Trong số các công ty này, khoảng 11% có dưới 50 nhân viên, 21% có từ 50 đến 200 nhân viên, 18% có từ 200 đến 500 nhân viên, 28% có từ 500 đến 2000 nhân viên và khoảng 22% có trên 2000 nhân viên. Như vậy, mẫu quan sát bao gồm đầy đủ các loại hình công ty và quy mô công ty. Điều này được kỳ vọng là sẽ giúp cho các kết luận rút ra từ kết quả khảo sát có tính tổng quát cao và phản ánh được thực trạng áp dụng PA tại công ty Việt Nam.

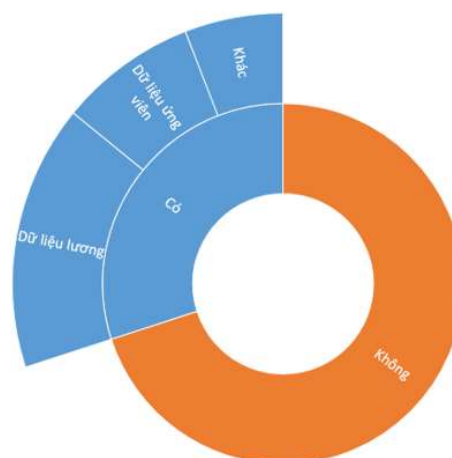
4.2.1. *Thực trạng về hoạt động lưu trữ và thu thập dữ liệu*

Vì dữ liệu là điều kiện tiên quyết để triển khai ứng dụng PA, nên thông tin đầu tiên nhóm nghiên cứu muốn thu thập là tình hình lưu trữ, số hóa và thu thập dữ liệu của các công ty.

Hình 8a: Tình hình lưu trữ dữ liệu
dữ liệu trong nội bộ công ty



Hình 8b: Tình hình mua thêm
thứ cấp ngoài công ty

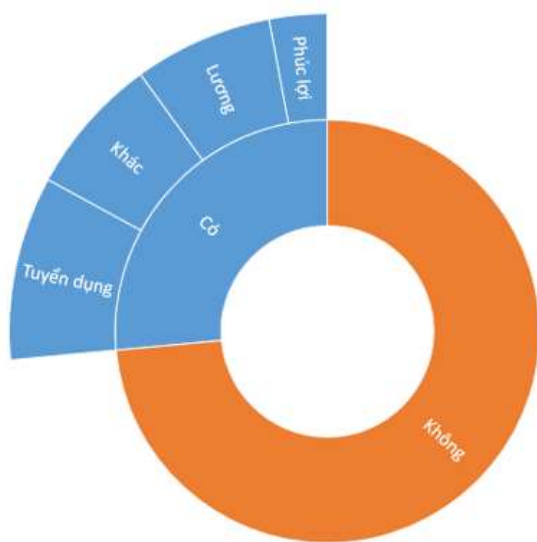


(Số liệu từ khảo sát)

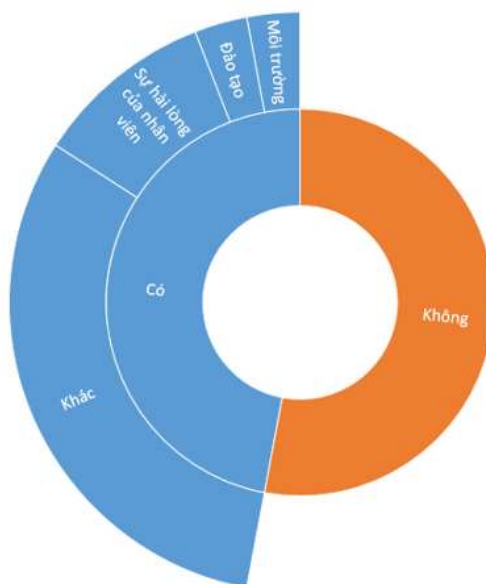
Theo Hình 8a, hơn 95% các công ty trả lời là có số hóa và lưu trữ thông tin của nhân viên trên máy tính, chỉ có 5% là lưu trữ bằng giấy tờ. Trong số 95% đó, hơn 70% là có lưu trữ cả dữ liệu của nhân viên đang làm tại công ty và dữ liệu ứng viên nộp đơn vào công ty, khoảng 30% không có lưu dữ liệu từ ứng viên tuyển dụng. Đối với hoạt động mua thêm dữ liệu thứ cấp từ các nguồn bên ngoài công ty (Hình 8b), chỉ có khoảng 30% các công ty có ngân sách cho việc này, và cũng tập trung chủ yếu vào 2 loại dữ liệu là lương (53%) và tuyển dụng (27%), còn lại là các loại dữ liệu khác.

Kết quả như trên cũng khá hợp lý vì Lương và Phúc lợi – *Compensation and Benefit (C & B)* là bộ phận cần có các báo cáo thị trường hàng năm để làm căn cứ xây dựng các chính sách cạnh tranh về lương thưởng cho công ty. Tương tự là bộ phận tuyển dụng, cũng cần các dữ liệu về người lao động để có thể tiếp cận được với các ứng viên.

Hình 9a: Khảo sát bên ngoài công ty
công ty



Hình 9b: Khảo sát nội bộ



(Số liệu từ khảo sát)

Kết quả khảo sát cũng cho thấy không có nhiều công ty tiến hành thu thập dữ liệu qua các cuộc khảo sát nội bộ hoặc các cuộc khảo sát bên ngoài

công ty. Hơn một nửa số công ty chưa từng tiến hành các cuộc khảo sát nội bộ (53% - Hình 9b) và gần 3/4 số công ty không tổ chức các cuộc điều tra bên ngoài công ty (74% - Hình 9a).

Cụ thể hơn, theo Hình 9a, trong các cuộc điều tra bên ngoài công ty, phần lớn là lấy dữ liệu cho các hoạt động liên quan đến nhân sự (lương, phúc lợi, và tuyển dụng), các hoạt động khác chỉ chiếm có 26%. Ngược lại, theo Hình 9b, các cuộc điều tra nội bộ không tập trung khảo sát các nội dung liên quan đến nhân sự, chỉ có khoảng 33% các cuộc khảo sát nội bộ là tập trung vào đào tạo, môi trường làm việc và mức độ hài lòng của nhân viên, còn nội dung điều tra khác chiếm khoảng 67%.

Tóm lại, kết quả khảo sát cho thấy rõ tình hình lưu trữ và thu thập dữ liệu của các công ty tại Việt Nam. Về phương diện lưu trữ, phần lớn các công ty Việt Nam lưu giữ thông tin một cách rất rời rạc và không có hệ thống tập trung. Cho dù có hệ thống lưu trữ quản lý tập trung, các dữ liệu cũng không dễ dàng truy xuất và không được chia sẻ qua lại giữa các bộ phận với nhau. Có khoảng 80% công ty cho biết là các phòng ban không chia sẻ dữ liệu với nhau. Về phương diện thu thập, các công ty tại Việt Nam chủ yếu tiến hành thu thập thêm dữ liệu là để phục vụ cho hoạt động quản trị nhân sự. Như thế, nếu muốn ứng dụng PA, việc cần làm đầu tiên là các công ty Việt Nam cần phải xây dựng lại hệ thống lưu trữ dữ liệu hiệu quả hơn và thu thập dữ liệu đa dạng hơn.

4.2.2. Thực trạng vận dụng People Analytics trong hiện tại và tương lai

Kết quả khảo sát ở Hình 10a và Hình 10b cho thấy các công ty tại Việt Nam còn khá là hạn chế trong việc vận dụng PA, kể cả cho hoạt động hiện tại và kế hoạch sắp tới. Có đến gần 50% số lượng các công ty trong cuộc khảo sát không ứng dụng PA tại thời điểm khảo sát (Hình 10a), hoặc không có kế hoạch triển khai PA trong tương lai (Hình 10b).

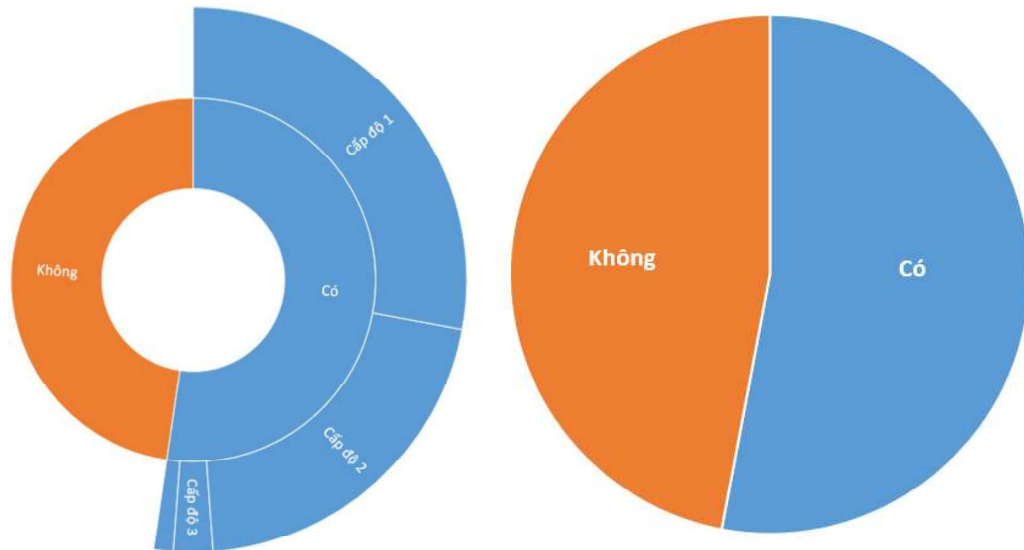
Khi đi sâu vào tìm hiểu Hình 10a, trong số các công ty có ứng dụng PA, hơn 53% các công ty tự đánh giá là thuộc cấp độ 1, tức là hơn phân nửa các công ty hiện có sử dụng số liệu cho hoạt động quản trị, nhưng chỉ mới dừng lại ở các báo cáo chỉ số thường nhật. Có khoảng 40% số công ty đang ở cấp độ 2, nghĩa là có tiến hành kết hợp các chỉ số lại với nhau để ra được

báo cáo chuyên môn nhưng không làm công tác dự báo. Có rất ít công ty ở cấp độ 3 và cấp độ 4, tương ứng với các tỉ lệ là 4.5% và 2.5%.

Khi so sánh kết quả khảo sát này với các con số trong báo cáo của Deloitte (56%, 30%, 10%, 4% cho các cấp độ từ 1 đến 4) (Bersin, 2016), các công ty tại Việt Nam có trình độ ứng dụng PA khá tương đương. Tuy nhiên, đây là số liệu lấy từ cuộc điều tra được Deloitte thực hiện vào năm 2013, tức là cách đây gần mười năm. Điều này cho thấy công ty Việt Nam đi chậm hơn thế giới khá nhiều trong việc ứng dụng PA vào các hoạt động quản trị.

Hình 10a: Các cấp độ ứng dụng People khai People Analytics trong hiện tại tương lai

Hình 10b: Kế hoạch triển Analytics trong tương lai



Ghi chú: phần thiếu chú thích là “cấp độ 4”

(Số liệu từ khảo sát)

4.3. Thực trạng về nhận thức của các chuyên gia nhân sự đối với PA tại Việt Nam

Tổng cộng có 181 người lao động đã tham gia khảo sát, phần lớn đảm nhiệm các vị trí liên quan đến công tác nhân sự. Trong đó, khoảng 42.5% số người trả lời phỏng vấn là nam và 57.5% là nữ. Hầu hết đều có trình độ Đại học (78%), còn lại là có trình độ Thạc sĩ (20%), và chỉ có một số ít tốt nghiệp Cao đẳng (2%). Xét về kinh nghiệm làm việc, khoảng 42% số mẫu có từ 5 đến 10 năm kinh nghiệm làm việc, 31.58% có dưới 5 năm kinh nghiệm, còn lại 26.42% là trên 10 năm kinh nghiệm làm việc. Có thể nói phần lớn mẫu quan sát bao gồm những người có trình độ, được đào tạo bài bản và có thâm niên làm việc lâu năm. Điều này có nghĩa là các ý kiến đánh giá về People Analytics thu thập được trong cuộc khảo sát sẽ có độ tin cậy cao vì được đưa ra bởi những người lao động có đầy đủ trình độ và kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực nhân sự và quản trị.

Theo kết quả thu được, chỉ có 79 trên tổng số 181 quan sát trả lời là có biết hoặc có nghe nói đến PA hoặc các thuật ngữ tương tự, tức là hơn một nửa (56%) số người được phỏng vấn chưa từng biết gì về PA trước khi tham gia trả lời bảng câu hỏi. Kết quả này không quá bất ngờ với tình huống tại Việt Nam vì đây là một mảng kiến thức rất mới, ngay cả các trường Đại học ở Việt Nam cũng chưa đưa môn này vào giảng dạy.

Khi đi sâu vào phân tích các mô tả về PA của 79 quan sát trả lời là có biết, kết quả cho thấy không có nhiều quan sát thực sự hiểu đúng hoặc nhận thức đúng về PA hoặc HR Analytics. Hình 11 là biểu đồ đám mây từ khóa – *Word Cloud* để minh họa một cách trực quan các nhận thức của 79 người lao động về PA. Độ lớn của các từ biểu diễn cho tần số xuất hiện của các từ này trong các miêu tả. Từ càng được đề cập đến nhiều thì kích thước càng lớn. Nói một cách khác, từ càng lớn thì càng thể hiện đây là ý kiến chung của số đông. Màu sắc của các từ cũng tương ứng với 4 màu sắc của tư duy 4S trong Hình 15 (mục 5.1.2).

Ba từ khóa có kích thước lớn nhất là “dữ liệu”, “phân tích” và “nhân sự”. Nhỏ hơn 1 chút là các từ “tối ưu”, “thống kê”, “chỉ số”, “tuyển dụng”, “phúc lợi”, v.v. Từ kết quả này, mỗi người sẽ có một kết luận khác nhau, nhưng nhìn chung là sẽ có kết luận như sau: phần lớn quan sát đều cho rằng PA là một loại hình “phân tích” có liên quan đến “dữ liệu” trong lĩnh vực

“nhân sự”, có sử dụng đến các “chỉ số” và phương pháp “thống kê”, “thu thập” để “tối ưu” hoạt động “tuyển dụng”, “phúc lợi” ... Điều này rõ ràng cho thấy người lao động Việt Nam, thậm chí là các lao động trong mảng nhân sự, không thật sự hiểu rõ về PA, vì đã đồng nhất PA với HR Analytics, và cho rằng PA được ứng dụng chủ yếu trong các hoạt động nhân sự.



Ghi chú: Màu cam – tư duy chiến lược Màu xanh dương – tư duy thống kê

Màu xanh lá – tư duy khoa học Màu xanh ngọc – tư duy hệ thống thông tin

(Phân chia theo Tư Duy 4S ở mục 5.1.2)

Hình 11: Nhận thức về People Analytics của người lao động Việt Nam

(Số liệu từ khảo sát)

Màu sắc của các từ khóa cũng cho thấy tư duy khoa học ít xuất hiện nhất và tư duy quản trị được đề cập đến nhiều nhất. Nói theo cách khác, những người tham gia phỏng vấn vẫn sử dụng tư duy quản trị truyền thống nhiều hơn là tư duy định lượng và tư duy khoa học khi nghĩ về PA. Mặc dù đây chỉ là số liệu từ một cuộc phỏng vấn nhỏ, nhưng kết quả phân tích cũng là một gợi ý cho việc nhận diện các khó khăn khi muốn ứng dụng PA ở các công ty Việt Nam, đồng thời cũng là một bằng chứng tham khảo cho việc hoạch định các chính sách nhằm thúc đẩy việc ứng dụng PA tại Việt Nam.

Tiếp đến, khi được hỏi về nhu cầu tìm hiểu hoặc nâng cao kiến về PA, có khoảng 3/4 số lượng quan sát trả lời là có nhu cầu học thêm, và 1/4 còn lại không muốn học thêm (Hình 12). Có nhiều lý do để các quan sát trả lời như vậy, và kết quả thống kê của các lý do này cũng khá thú vị. Cụ thể, trong nhóm người lao động muốn tìm hiểu thêm về PA, chỉ có chưa đến 10% là thực sự muốn học vì hứng thú, 90% còn lại muốn học là vì thấy cần thiết cho công việc hiện tại và tương lai. Tương tự, trong số các lý do không muốn biết thêm về PA, lý do “thấy không cần thiết” chiếm 71%, còn lại thì cảm thấy “quá khó để học” (16%) hoặc “không ứng dụng được tại Việt Nam” (13%).



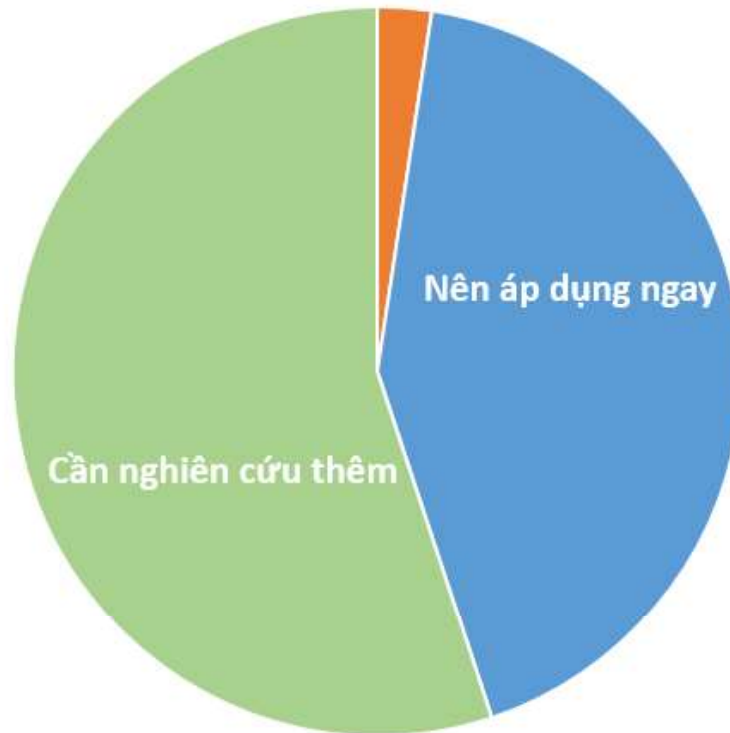
Ghi chú: phần thiếu chú thích là “cảm thấy không ứng dụng được cho Việt Nam”

Hình 12: Nhu cầu tìm hiểu thêm về People Analytics

(Số liệu từ khảo sát)

Tuy có 3/4 quan sát trả lời là muốn tìm hiểu thêm về PA, nhưng sau khi được giới thiệu một số rủi ro của hoạt động PA (ví dụ xâm phạm tư ẩn của nhân viên, phân tích sai, ...), có 43% trên tổng số người được phỏng vấn cho rằng là nên áp dụng ngay PA tại công ty của họ, 55% cho rằng cần thời gian để phân tích các rủi ro và 2% còn lại không muốn áp dụng (Hình

13). Điều này cho thấy người lao động Việt Nam khá là tự tin và cởi mở với các xu hướng mới như PA. Đây là một thuận lợi cho việc ứng dụng PA tại Việt Nam.



Ghi chú: phần thiếu chú thích là “không lên áp dụng”

Hình 13: Ủng hộ việc ứng dụng People Analytics tại công ty

(Số liệu từ khảo sát)

Tổng hợp lại, rõ ràng là nhu cầu tìm hiểu thêm về PA rất ít bị ảnh hưởng bởi các cảm giác tự thân, như “hứng thú” hay “quá khó”, mà chủ yếu là bị ảnh hưởng bởi các động lực khách quan như “cần thiết cho công việc”. Điều này có nghĩa là người lao động sẽ có nhu cầu học hỏi thêm về PA nếu các công ty tại Việt Nam đẩy mạnh quá trình tích hợp PA hoặc HR Analytics vào các hoạt động quản trị của mình

4.4. Ý kiến chuyên gia về thực trạng ứng dụng PA trong các công ty ở Việt Nam

Kết quả phỏng vấn trực tuyến cho thấy các công ty ở Việt Nam còn rất sơ khai trong việc lưu trữ, thu thập dữ liệu cũng như ứng dụng phân tích dữ

liệu trong hoạt động quản trị nhân sự. Để hiểu rõ hơn nguyên nhân của tình trạng lạc hậu này, nhóm đã tiến hành phỏng vấn chuyên gia với sự tham gia của hai chuyên gia nhân sự cao cấp với hơn 15 năm kinh nghiệm về quản trị nhân sự: ông Nguyễn Công Thủy – nguyên Giám đốc Nhân sự Ngân hàng ACB, CEO của Công ty tư vấn nhân sự và phát triển con người JobTest, và ông Nguyễn Minh Tâm – Giám đốc Phát triển Nhân lực và Quản trị sự thay đổi của Công ty PNJ.

Ý kiến của ông Thủy và ông Tâm về thực trạng việc ứng dụng PA tại các doanh nghiệp Việt Nam rất nhất quán với kết quả khảo sát trực tuyến của nhóm. Hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam, kể cả các doanh nghiệp có quy mô lớn, đều chưa có hệ thống lưu trữ dữ liệu nhân sự được chuẩn hóa và có khả năng liên kết với các dữ liệu kinh doanh khác. Một số công ty bước đầu xây dựng được hệ thống thông tin nhân sự và kinh doanh thì lại chưa có bộ phận phân tích dữ liệu đủ mạnh để biến các dữ liệu này thành các phân tích hữu dụng cho việc ra quyết định quản trị.

Theo ông Thủy và ông Tâm, nguyên nhân lớn nhất cho thực trạng trên bắt nguồn từ nhận thức và vai trò hoạch định chiến lược của lãnh đạo doanh nghiệp. Lãnh đạo các doanh nghiệp thường không thấy được tầm quan trọng của dữ liệu nhân viên và tiềm năng của việc ứng dụng phân tích dữ liệu trong nhân sự, nên có xu hướng cho rằng không cần đầu tư quá nhiều cho bộ phận nhân sự cũng như cho các phần mềm quản lý nhân sự chuyên nghiệp. Mặt khác, ngay cả khi lãnh đạo doanh nghiệp ý thức được tầm quan trọng của phân tích dữ liệu nhân sự, họ cũng không hình dung được các ứng dụng của PA trong hoạt động quản trị và do đó không thể đề ra được chiến lược cụ thể cho công tác số hóa, xây dựng dữ liệu nhân sự và tổ chức hoạt động phân tích.

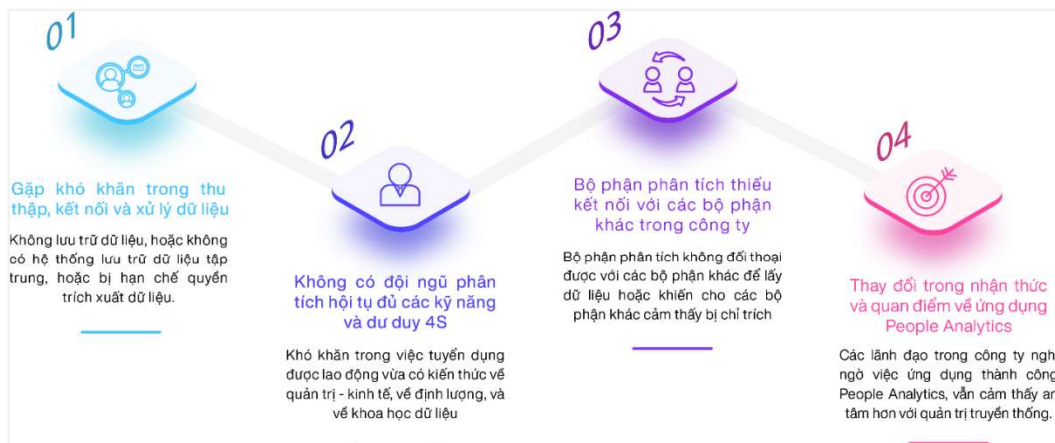
Để lãnh đạo doanh nghiệp thay đổi nhận thức và có thêm thông tin về tầm quan trọng của dữ liệu nhân sự và khả năng ứng dụng PA, ông Thủy đặc biệt nhấn mạnh đến vai trò của các công ty tư vấn nhân sự trên thị trường. Tuy nhiên, ông Thủy cũng chỉ ra rằng, có nhiều công ty tư vấn và cung cấp các gói giải pháp dữ liệu nhân sự không thực sự có chuyên môn về số hóa và phân tích dữ liệu. Do đó, khi sử dụng các dịch vụ do các công ty này cung cấp, nhiều doanh nghiệp đã không thấy được hiệu quả thực tế, vì vậy lãnh đạo doanh nghiệp trở nên mất lòng tin vào hiệu quả và khả năng ứng dụng của phân tích dữ liệu nói chung và PA nói riêng trong hoạt động quản trị.

Bổ sung thêm ý kiến trên, ông Tâm cũng nhận định rằng, hiện nay trên thị trường, nguồn nhân lực phục vụ cho hoạt động phân tích dữ liệu nói chung và PA nói riêng trong quản trị còn rất hạn chế. Rất ít chuyên gia vừa có hiểu biết về phân tích dữ liệu, vừa có hiểu biết về kinh tế để có thể đặt ra được các bài toán phân tích có ý nghĩa cho doanh nghiệp. Điều này càng làm tăng khó khăn cho việc ứng dụng PA, đặc biệt là trong hoạt động quản trị nhân sự ở Việt Nam.

5. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ XÂY DỰNG MÔI TRƯỜNG PHÁT TRIỂN CHO PA TẠI VIỆT NAM

5.1. Đối với lãnh đạo các công ty

Các phân tích trong các phần trên cho thấy, việc tích hợp PA vào hoạt động quản trị của công ty có tiềm năng rất lớn, mở ra nhiều cơ hội mới giúp công ty có thể thu hút và quản lý tốt hơn nguồn lực con người, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, thực trạng của các công ty trên thế giới cũng như ở Việt Nam cho thấy các công ty phải đối diện với rất nhiều khó khăn và thách thức khi triển khai PA trong tổ chức.



Hình 14: Các thách thức khi ứng dụng people Analytics trong doanh nghiệp

Nhóm tác giả thiết kế

Các khó khăn và thách thức trong việc triển khai PA rất đa dạng. Tùy vào đặc thù của các quốc gia, tùy vào điều kiện của công ty và tùy vào đặc điểm của người lao động, mà các công ty sẽ đối diện với các khó khăn khác nhau. Tuy nhiên, tựu chung lại thì có bốn nhóm vấn đề chính và bao quát nhất (Hình 14). Từ các đặc điểm của bốn nhóm thách thức trên, nhóm tác

giả xin đưa ra một số gợi ý và kiến nghị cho lãnh đạo và các cấp quản lý của các công ty ở Việt Nam để giải quyết những thách thức này. Cụ thể là:

5.1.1. Xây dựng và hoàn thiện hệ thống thu thập thông tin và quản lý dữ liệu tập trung

Dữ liệu về con người là xương sống của PA, cho nên để có thể ứng dụng hiệu quả PA, công ty cần xây dựng và hoàn thiện hệ thống thu thập và quản lý dữ liệu tập trung. Kết quả khảo sát cho thấy đa số các công ty của Việt Nam đã bắt đầu số hóa các dữ liệu nhân thân và kết quả làm việc của người lao động, cũng như bắt đầu quan tâm đến việc thu thập thêm dữ liệu trong và ngoài công ty về người lao động. Tuy nhiên, các dữ liệu này thường được lưu trữ một cách tự phát, rời rạc và không có sự liên kết – hỗ trợ – chia sẻ thông tin giữa các bộ phận. Do đó, lãnh đạo các công ty cần phải có kế hoạch xây dựng và hoàn thiện hệ thống thông tin và quản lý dữ liệu tập trung. Đây là việc làm cần thiết và cấp bách nhất để tạo nền tảng cho hoạt động PA nói riêng và hoạt động phân tích dữ liệu nói chung trong công ty, đồng thời để đảm bảo không xảy ra tình trạng thất thoát dữ liệu của công ty.

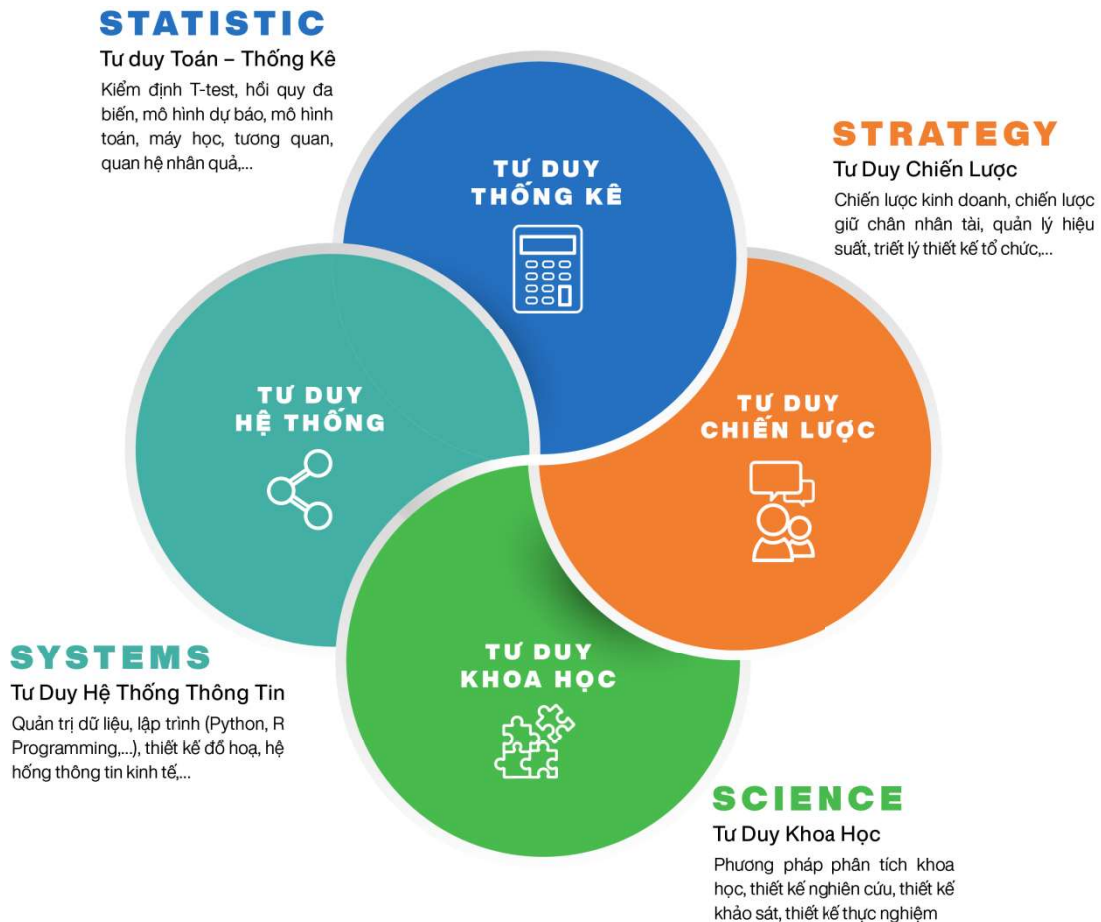
Vì dữ liệu đầu vào cho hoạt động PA hầu hết đều liên quan đến nhân thân và hành vi con người, nên khi thu thập và lưu trữ các dữ liệu này, các công ty cần phải lưu ý đến tính tư ẩn và các rủi ro đạo đức có thể xảy ra. Do đó, song song với quá trình hoàn thiện hệ thống thu thập và lưu trữ dữ liệu, lãnh đạo các công ty cũng cần xây dựng các tiêu chuẩn về thực hành tốt (good practices) về quản lý dữ liệu trong công ty. Một bộ tiêu chuẩn tốt cần phải đưa ra được quy trình quản lý dữ liệu, minh bạch hóa các yêu cầu về sự cho phép và các giới hạn về thu thập và sử dụng thông tin cá nhân trong công ty và các biện pháp khác để bảo vệ tư ẩn của người lao động như ẩn danh hóa dữ liệu.

5.1.2. Xây dựng đội ngũ phân tích hội tụ đủ các kỹ năng và tư duy 4S

Hệ thống thông tin và nguồn dữ liệu là đầu vào của hoạt động PA. Tuy nhiên, để có thể “ché biến” những đầu vào này thành các “món ăn” dinh dưỡng cho hoạt động quản trị, công ty cần có các “đầu bếp” giỏi: đội ngũ phân tích có khả năng biến các dữ liệu con người thành các kết quả khoa học và gợi ý chính sách cho các cấp quản lý.

Hình 15 tóm tắt bốn nhóm tư duy quan trọng nhất mà một đội ngũ PA cần phải có, bao gồm: (1) Tư duy toán – thống kê, (2) Tư duy chiến lược, (3) Tư duy khoa học, và (4) Tư duy hệ thống thông tin kinh tế. Bốn loại tư duy

trên hòa quyện lại với nhau, ảnh hưởng qua lại lẫn nhau cho nhau trong các dự án ứng dụng PA, và được gọi chung là 4S – viết tắt 4 ký tự đầu của các từ Statistics, Strategy, Science và Systems.



Hình 15: Tư duy 4S của People Analytics

Nhóm tác giả thiết kế dựa trên West (2019)

Việc xây dựng một đội ngũ PA hội tụ đủ các kỹ năng và tư duy 4S như trên không phải dễ dàng. Một số công ty có thể áp dụng chiến lược xây dựng từng bước, trong đó tập trung tuyển dụng hoặc đào tạo đội ngũ phân tích chuyên về một nhóm tư duy trước và dần dần mới mở rộng ra các nhóm khác. Tuy nhiên, việc thiếu hụt bất kỳ nhóm tư duy nào trong bốn nhóm trên cũng có thể gây ra những sai lệch lớn trong hoạt động phân tích. Chẳng hạn như, nếu đội ngũ PA chỉ có các kỹ năng ứng dụng các mô hình định lượng nhưng không có tư duy khoa học về quan hệ nhân quả, việc lựa chọn mô hình phân tích và kết quả phân tích sẽ có khả năng mắc phải các sai lầm lớn, dẫn đến những kết luận sai lệch về tác động của các chính sách quản trị trong

công ty. Hoặc nếu đội ngũ PA chỉ có kỹ năng phân tích và tư duy khoa học nhưng không hiểu biết gì về các vấn đề quản trị – chiến lược, nguồn lực phân tích có khả năng sẽ không được phân bổ và sử dụng hiệu quả.

Một trong những giải pháp cho vấn đề này là lãnh đạo các công ty có thể chủ động tạo ra liên kết giữa đội ngũ phân tích và các bộ phận khác trong công ty thông qua các buổi hội thảo ngắn hoặc các buổi gặp gỡ phản biện, trao đổi không chính thức. Các hoạt động này sẽ giúp nâng cao kỹ năng và tư duy 4S cho đội ngũ phân tích, đồng thời giúp hạn chế các sai lầm trong quá trình phân tích.

5.1.3. Tạo cầu nối giữa bộ phận phân tích và các bộ phận khác trong công ty

Như đã phân tích ở mục 5.1.2, việc tạo cầu nối giữa đội ngũ PA và các bộ phận khác trong công ty có thể giúp giảm sai lầm trong quá trình phân tích và rèn luyện các nhóm tư duy cho đội ngũ PA. Tuy nhiên, việc liên kết giữa bộ phận phân tích và các bộ phận khác còn có ý nghĩa lớn hơn. Mục tiêu của PA là đưa ra các phân tích đánh giá chính sách và bằng chứng cho quá trình ra quyết định. Do đó, PA thường sẽ can thiệp và tác động rất nhiều đến hoạt động của các bộ phận chức năng khác trong công ty. Những can thiệp và tác động này một mặt có thể được xem như những hỗ trợ, giúp các bộ phận khác hoạt động tốt hơn. Nhưng một mặt khác, các bộ phận chức năng có thể cảm thấy bị chi phối hoặc tệ hơn là bị giám sát bởi đội ngũ PA. Điều này sẽ gây ảnh hưởng lớn đến tính đồng đội và niềm tin trong công ty, cũng như sẽ cản trở đội ngũ PA trong quá trình hoạt động. Chẳng hạn như để tránh bị chỉ trích về tình trạng phân biệt, bộ phận tuyển dụng có thể sẽ cản trở việc cung cấp dữ liệu cũng như hợp tác với đội ngũ PA trong các dự án đánh giá quy trình tuyển dụng. Vấn đề này có thể đặc biệt nghiêm trọng đối với các công ty có văn hóa thứ bậc cao vì đội ngũ PA thường là đội ngũ trẻ và có thời gian gắn bó ngắn với tổ chức (Yoon et al., 2020).

Để tránh tình trạng này, lãnh đạo các công ty phải chủ động đóng vai trò cầu nối (*broker*) giữa đội ngũ PA và các bộ phận khác trong công ty. Theo lý thuyết lỗ hổng cấu trúc (*structural hole* – Burt, 1992), để thực hiện tốt vai trò cầu nối này, lãnh đạo công ty cần phải rèn luyện khả năng lắng nghe và thông cảm, khả năng giải quyết các mâu thuẫn, và cần phải nắm bắt được các thời điểm phù hợp để đưa ra các đề xuất liên kết giữa các bên. Lãnh đạo công ty cũng có thể sử dụng các công cụ xây dựng nhóm và tổ chức các buổi gặp gỡ không chính thức để đội ngũ PA và các bộ phận chức

năng có thể làm quen và trao đổi một cách thoải mái trước khi thực sự bước vào các dự án.

5.1.4. Thay đổi nhận thức và quan điểm về ứng dụng PA của cấp quản lý

Cuối cùng, để có thể ứng dụng PA thành công trong các công ty, bản thân lãnh đạo và các cấp quản lý phải có cái nhìn chiến lược về PA. Một mặt, lãnh đạo các công ty cần ý thức tầm quan trọng của dữ liệu và phân tích dữ liệu trong hoạt động quản trị hiện đại, thấy được tiềm năng to lớn của PA trong việc quản lý nguồn lực con người. Một mặt khác, các nhà quản trị cần có cái nhìn tinh tế, tránh việc chạy theo “mốt” trong việc ứng dụng PA nói riêng và phân tích dữ liệu nói chung. Nếu không dựa trên một nền tảng tốt về nhân sự, dữ liệu và quy trình quản lý, PA không chắc sẽ chính xác và hiệu quả hơn các phương thức ra quyết định truyền thống như tham vấn chuyên gia. Do đó, lãnh đạo các công ty cần phải xem xét đánh giá việc ứng dụng PA dưới góc nhìn lợi ích – chi phí, đặt trong tương quan với điều kiện nguồn lực của tổ chức.

Một vấn đề khác về mặt nhận thức khi ứng dụng PA trong hoạt động quản trị là bản thân nhà quản lý cũng phải tự xây dựng tư duy 4S cho bản thân. Lãnh đạo các công ty có thể không cần phải biết rõ các kỹ thuật trích xuất thông tin hoặc hiểu biết chi tiết về các mô hình toán nhưng cần phải có các kiến thức và tư duy nền tảng theo hướng 4S để có thể chất vấn các kết quả phân tích và đánh giá được hiệu quả thực sự của hoạt động PA trong tổ chức, tránh tình trạng lạm tín (*moral hazards*).

5.2. Đối với các công ty tư vấn – phân tích nhân sự

Ngoài tiềm năng lớn về ứng dụng trong hoạt động quản trị ở các công ty, PA cũng mở ra một thị trường lớn cho các công ty tư vấn – phân tích nhân sự. Thay vì phát triển một bộ phận PA riêng, nhiều công ty đã lựa chọn thuê ngoài để thực hiện các dự án PA. Với thế mạnh về dữ liệu và kinh nghiệm trong lĩnh vực nhân sự, các công ty tư vấn – phân tích nhân sự hiện đang đóng vai trò lớn trong sự phát triển của thị trường này.

Để đảm bảo tính hiệu quả, tạo niềm tin cũng như uy tín cho thị trường dịch vụ PA, các công ty tư vấn – phân tích tham gia thị trường cần phải xây dựng và tuân thủ chặt chẽ các yêu cầu bảo mật và các giới hạn trong quá trình trao đổi và sử dụng dữ liệu của bên đi thuê. Đồng thời, các công ty cũng cần cân đối giữa bí mật kinh doanh và tính minh bạch của các thuật toán phân tích, đảm bảo tính khoa học của các kết quả phân tích, tránh tình trạng lạm tín. Để

làm được việc này, việc trao đổi khoa học với các tổ chức phi lợi nhuận như các Viện nghiên cứu – trường Đại học là rất quan trọng.

5.3. Đối với Chính phủ

Hoạt động PA liên quan chặt chẽ đến các thông tin cá nhân có tính tư ẩn cao. Do đó, việc ứng dụng PA sẽ chịu sự điều tiết cao độ bởi khung pháp lý về bảo vệ thông tin cá nhân. Hiện nay, Chính phủ đang trong quá trình xây dựng nghị định bảo vệ dữ liệu cá nhân do Bộ Công an chủ trì. Tuy nhiên, hầu hết các cuộc thảo luận xung quanh nghị định này đều tập trung vào những vấn đề như đánh cắp dữ liệu cá nhân trên không gian mạng, mua bán bất hợp pháp dữ liệu cá nhân và yêu cầu các nhà cung cấp dịch vụ bảo mật thông tin cá nhân của người dùng. Rất ít cuộc thảo luận đặt ra vấn đề về thông tin cá nhân trong môi trường làm việc, quyền sở hữu các loại dữ liệu phát sinh trong quá trình làm việc, mối quan hệ giữa công ty và người lao động trong việc thu thập và khai thác các dữ liệu cá nhân, cũng như khả năng chia sẻ thông tin trong nội bộ công ty hoặc giữa các công ty với nhau theo các hợp đồng dịch vụ. Điều này sẽ gây ra khó khăn trong công tác quản lý nhà nước cũng như việc ứng dụng PA trong các công ty. Sự thiếu vắng khung pháp lý một mặt sẽ tạo khoảng trống cho các hành vi trục lợi bóc lột người lao động, một mặt khác sẽ hạn chế các công ty có ý định ứng dụng PA một cách bài bản và minh bạch. Vì vậy, trong quá trình xây dựng nghị định bảo vệ dữ liệu cá nhân, Ban soạn thảo nghị định cần chú ý đến chủ đề này và có thể tham vấn thêm với các ban ngành chức năng (Bộ LĐTB&XH, Tổng liên đoàn lao động) nếu cần.

Song song với việc xây dựng và hoàn thiện khung pháp lý về bảo vệ dữ liệu cá nhân, Chính Phủ cũng cần nghiên cứu và đưa thêm vào khung pháp lý về lao động các vấn đề mới phát sinh khi chủ lao động sử dụng PA để kiểm soát và quản lý hành vi người lao động, nhất là các trường hợp sử dụng lao động thông qua các nền tảng. Các hình thức tổ chức lao động này thường rất thuận lợi cho việc ứng dụng PA, do đó chủ lao động có thể cá nhân hóa các chính sách lao động, lương, thưởng theo đặc điểm riêng của từng người lao động, từ đó chiếm dụng triệt để hơn thặng dư lao động. Thông thường, tất cả các hoạt động phân tích này không được minh bạch hóa và không được kiểm tra giám sát đầy đủ. Để đảm bảo quyền lợi cho người lao động, tránh tình trạng bất bình đẳng trong các mối quan hệ lao động, chính phủ cần nghiên cứu cách thức điều tiết các mô hình mới này, bắt đầu từ việc yêu cầu các công ty minh bạch hóa trong việc sử dụng PA trong các hoạt động quản trị nhân sự.

5.4. Đối với công đoàn

Với sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ hiện nay, có rất nhiều ứng dụng thu thập và phân tích dữ liệu mới ra đời mỗi ngày và do đó sự điều tiết từ nhà nước và các quy định pháp lý luôn có độ trễ nhất định so với sự phát triển của công nghệ. Trong bối cảnh đó, để đảm bảo các nguyên tắc đạo đức và bảo vệ quyền lợi người lao động, tổ chức công đoàn cần đóng vai trò tích cực trong việc giám sát hành vi thu thập và sử dụng dữ liệu cá nhân của các công ty trong môi trường làm việc, đảm bảo mọi hoạt động thu thập và sử dụng dữ liệu phải được sự đồng ý của người lao động. Bên cạnh đó, tổ chức công đoàn cũng phải giám sát tác động của các dự án PA đến phúc lợi của người lao động, đảm bảo kịp thời phản ánh và đấu tranh với các tình trạng lạm quyền, khai thác thông tin quá mức, bất bình đẳng trong quan hệ lao động và phân biệt đối xử gây ra bởi các hệ thống phân tích tự động. Công đoàn cũng cần tuyên truyền rộng rãi đến người lao động các quyền và nghĩa vụ liên quan đến dữ liệu cá nhân, nâng cao nhận thức của người lao động về tầm quan trọng của việc bảo vệ dữ liệu cá nhân. Có như vậy mới có thể xây dựng được một môi trường lành mạnh, đảm bảo việc ứng dụng PA đem đến những giải pháp quản trị win-win cho cả công ty lẫn người lao động, từ đó tạo ra tăng trưởng dài hạn và ổn định cho tổ chức.

5.5. Đối với các trung tâm đào tạo – trường đại học – viện nghiên cứu

PA là một lĩnh vực rất mới không chỉ ở Việt Nam mà trên cả thế giới. Nằm giữa khoa học quản trị, khoa học dữ liệu và khoa học hành vi, PA đòi hỏi người thực hành phải có kiến thức liên ngành và do đó rất khó để đưa vào giảng dạy và đào tạo ở bậc Cử nhân. Tuy nhiên, PA lại là một mảng có tiềm năng rất lớn và phù hợp với thế mạnh của người lao động Việt Nam. Đồng thời, PA cũng là một trong những công cụ quan trọng trong tương lai mà các nhà quản trị cần phải biết để sử dụng hiệu quả. Do đó, các trường Đại học – Trung tâm Đào tạo cần nghiên cứu việc soạn thảo PA thành một chuyên ngành riêng, hoặc tích hợp PA vào các ngành học thuộc nhóm quản trị – dữ liệu – hành vi để chuẩn bị cho người học các kiến thức cần thiết cho công việc sau này.

Đồng thời, các trường Đại học – Trung tâm Đào tạo cũng cần nghiên cứu việc soạn thảo các khóa đào tạo ngắn hạn về PA. Kết quả khảo sát cho thấy nhu cầu đối với các khóa đào tạo ngắn hạn về PA rất cao, nhưng cũng còn nhiều e dè về độ khó của mảng kiến thức này. Vì vậy, các trường Đại

học – Trung tâm Đào tạo có thể soạn thảo các nội dung đào tạo theo các cấp độ nhu cầu khác nhau (chẳng hạn như quản trị viên cần hiểu nền tảng về PA để sử dụng và ra quyết định quản trị; hay chuyên viên nhân sự muốn hiểu sâu về PA để trở thành chuyên gia PA).

Cuối cùng, hiện nay trên thế giới, có rất nhiều nghiên cứu tập trung chỉ ra những tác động tích cực và tiêu cực của PA đến hoạt động quản trị và hành vi – phúc lợi của người lao động. Những nghiên cứu này cung cấp cái nhìn tổng quan về các vấn đề của PA nhưng vì hoạt động quản trị luôn có tính địa phương rất cao nên các kết quả này có thể không đúng cho trường hợp ở Việt Nam. Để chính phủ, các công ty và cả người lao động có cơ sở để ra các quyết định về quản lý – điều tiết, phát triển – ứng dụng và phản hồi đối với hoạt động PA, các trường Đại học – Viện nghiên cứu cần tăng cường nghiên cứu khoa học về việc ứng dụng PA ở Việt Nam, đặc biệt là tác động của PA đến hiệu quả kinh doanh và đến hành vi người lao động. Những nghiên cứu sẽ rất quan trọng trong việc xây dựng một môi trường minh bạch và tích cực cho hoạt động PA ở Việt Nam.

6. KẾT LUẬN

Bài viết đã giới thiệu qua các nội dung chính của People Analytics (PA) và cũng trình bày về thực trạng ứng dụng PA tại Việt Nam. Đây là một hoạt động rất mới, không chỉ ở Việt Nam mà còn ở trên thế giới. Tại thời điểm hiện tại, không có nhiều trường Đại Học, cả trên thế giới và Việt Nam, đưa nội dung này vào giảng dạy ở bậc Cử nhân. Do đó, các nội dung liên quan đến PA vẫn chưa được thống nhất và ghi nhận lại một cách có hệ thống. Vì vậy, nội dung đang được bài viết trình bày ở đây cũng chỉ là một góc nhìn cá nhân, được tổng hợp lại từ việc kết hợp các quan điểm riêng của nhóm tác giả với các quan điểm phổ biến của học giả thế giới. Bài viết hy vọng đóng góp một phần vào việc giới thiệu PA đến người đọc và đề ra một số giải pháp giúp cho PA phát triển tại Việt Nam

Nhìn chung, PA có thể được xem như là một hoạt động phân tích dữ liệu, đặc biệt hiệu quả trong việc phân tích các dữ liệu có yếu tố con người, nhằm hỗ trợ cho các quyết định quản trị nói chung chứ không riêng gì các quyết định về nhân sự. Tuy nhiên, từ thực tế trên thế giới và ở Việt Nam, PA đang được sử dụng chủ yếu trong quản trị nhân sự, cho nên khiến nhiều người đồng nhất People Analytics với HR Analytics. Ngoài ra, theo kết quả khảo sát của bài viết, trình độ ứng dụng PA của các công ty tại Việt Nam vẫn đang ở mức thấp (cấp độ 1 và cấp độ 2). Thêm vào đó, người lao động

Việt Nam cũng còn hạn chế trong nhận thức cũng như các kỹ năng cần thiết cho PA.

Bài viết đề ra năm nhóm kiến nghị, nhắm vào các đối tượng khác nhau. Mỗi một kiến nghị, mặc dù đều nhắm đến các đối tượng cụ thể, nhưng đều có liên quan đến nhau và đều có thể ảnh hưởng lẫn nhau. Do đó, khi thực hiện các kiến nghị này, cần phải đảm bảo tính đồng bộ và thực hiện kết hợp nhiều kiến nghị cùng lúc với nhau. Có như vậy mới đảm bảo Nhà Nước, doanh nghiệp và người lao động tận dụng được lợi thế do Công nghiệp 4.0 mang lại, đồng thời bắt kịp làn sóng mới này trong quản trị công ty nói riêng và quản lý xã hội nói chung.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bersin, J. (2016). People Analytics Market Growth: Ten Things You Need to Know. Retrieved <https://joshbersin.com/2016/07/people-analytics-market-growth-ten-things-you-need-to-know/>
2. Bersin, J. (2017). People Analytics: Here With A Vengeance. *Forbes*. Retrieved <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2017/12/16/people-analytics-here-with-a-vengeance/?sh=59e8a00032a1>
3. Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: A balanced approach*. Berkshire, UK: McGraw-Hill Education
4. Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
5. Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going?. *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.
6. Burt, R. S. (1995). *Structural Holes - The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
7. Cleveland, W. S. & Declin, S. J. (1988). Locally Weighted Regression: An Approach to Regression Analysis by Local Fitting. *Journal of the American Statistical Association*, 83(403),596-610.
8. Chamorro-Premuzic, T. & Bailie, I. (2020). Tech Is Transforming People Analytics. Is That A Good Thing?. Harvard Business Review. Retrieved <https://hbr.org/2020/10/tech-is-transforming-people-analytics-is-that-a-good-thing>
9. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
10. Deloitte (2017). Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. Retrieved
11. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>
12. Gal, U., Jensen, T. B., & Stein, M-K. (2017). People Analytics in the Age of Big Data: An Agenda for IS Research. *In ICIS 2017 Proceedings* Association for Information Systems. AIS Electronic

Library (AISeL). Proceedings of the International Conference on Information Systems, Vol. 2017.

13. Hern, A. (2020). Shirking from home? Staff feel the heat as bosses ramp up remote surveillance. *The Guardian For 200 Years*. Retrieved https://www.theguardian.com/world/2020/sep/27/shirking-from-home-staff-feel-the-heat-as-bosses-ramp-up-remote-surveillance?CMP=Share_iOSApp_Other
14. Hoffmann, A. L. (2019). Where fairness fails: data, algorithms, and the limits of antidiscrimination discourse. *Information, Communication & Society*, 22 (7), 900-915.
15. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
16. Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
17. Lawler III, E. E., Levenson, A. R., & Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *People and Strategy*, 27(4), 27.
18. Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
19. Marr, N. (2020). What Are The Pitfalls Of People Analytics And Data – Driven HR?. *Forbes*. Retrieved
20. McAbee, S. T., Landis, R. S., & Burke, M. I. (2017). Inductive reasoning: The promise of big data. *Human Resource Management Review*, 27(2), 277-290.
21. Minbaeva, D. B. (2017a). Human capital analytics: Why aren't we there? Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 110-118.
22. Omnitracs, LLC (2015). "Big Data Is about to Change the Trucking Industry as We Know It" Retrieved at 24 May 2021, <http://www.roadnet.dexterity.com.cy/docs/White%20Paper%20-%20Big%20Data%20in%20the%20Trucking%20Industry.pdf>

23. Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
24. Paauwe, J., & Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM, and performance: A contextual approach*. Oxford, UK: Oxford University Press.
25. Paauwe, J., Guest, D. E., & Wright, P. (2013). *HRM and performance: Achievements and challenges*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
26. Piening, E. P., Baluch, A. M., & Ridder, H. G. (2014). Mind the intended-implemented gap: Understanding employees' perceptions of HRM. *Human Resource Management*, 53(4), 545-567.
27. re: Work (2016). "People analytics – where HR meets science at Google". Retrieved at 24 May 2021, <https://rework.withgoogle.com/blog/people-analytics-where-hr-meets-science-at-google/>
28. re: Work (2018). "Great managers still matter: the evolution of Google's Project Oxygen". Retrieved at 24 May 2021, <https://rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen/>
29. Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J. M. & Levy, K. (2020). Mitigating Bias in Algorithmic Employment Screening: Evaluating Claims and Practices. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 469-481.
30. Samuelson, W. & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1, 7-59.
31. Sánchez-Monedero, J., Dencik, L. & Edwards, L. (2020). What does it mean to 'solve' the problem of discrimination in hiring? Social, technical and legal perspectives from the UK on automated hiring systems. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 458-468.
32. Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.
33. Taylor, F. W. (1919). *The Principle of Scientific Management*. NY: Harper & Brothers Publishers.
34. van der Laken, P. A. (2018). Data-Driven Human Resource Management. The rise of people analytics and its application to

expatriate management. [Doctoral dissertation, Tilburg University, Netherlands]. Retrieved at 24 May 2021, https://www.publicatie-online.nl/files/8515/3675/1058/15810_vanderlaken_FLP.pdf

35. van der Laken, P. (2021). "People Analytics vs. HR Analytics Google Trends". *paulvanderlaken.com*, 24 May 2021, <https://paulvanderlaken.com/2021/02/03/people-analytics-hr-analytics-google-trends/>
36. Van der Togt, J., & Rasmussen, T. H. (2017). Toward evidence-based HR. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 127-132.
37. Van de Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2009). Predicting business unit performance using employee surveys: Monitoring HRM-related changes. *Human resource management journal*, 20(1), 44-63.
38. Van de Voorde, K., Van Veldhoven, M. J. P. M., & Paauwe, J. (2010). Time precedence in the relationship between organizational climate and organizational performance: A cross-lagged study at the business unit level. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1712-1732.
39. Van Vulpen, E. (2019). *The Basic Principles of People Analytics (2nd Edition)*. Rotterdam, Netherlands: Academy To Innovate HR.
40. Yoon S.W., Chae C., Kim S., Lee J., Jo Y. (2020) Human Resource Analytics in South Korea: Transforming the Organization and Industry. In: Lim D.H., Yoon S.W., Cho D. (eds) *Human Resource Development in South Korea*. Palgrave Macmillan, Cham.