

**TCVN**

**TIÊU CHUẨN QUỐC GIA**

**TCVN 13107:2020**

**ISO/TS 30414:2018**

Xuất bản lần 1

**QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC –  
HƯỚNG DẪN BÁO CÁO VỐN NHÂN LỰC NỘI BỘ  
VÀ BÊN NGOÀI**

*Human resource management –*

*Guidelines for internal and external human capital reporting*

**HÀ NỘI - 2020**

**Mục lục**

	Trang
Lời nói đầu.....	4
Lời giới thiệu.....	5
1 Phạm vi áp dụng.....	7
2 Tài liệu viện dẫn.....	8
3 Thuật ngữ và định nghĩa.....	8
4 Quá trình báo cáo vốn nhân lực.....	9
4.1 Khái quát.....	9
4.2 Nguyên tắc hướng dẫn.....	10
4.3 Nhóm mục tiêu và sự liên quan của các bên liên quan.....	10
4.4 Công cụ và quy trình thu thập dữ liệu.....	12
4.5 Cấu trúc báo cáo.....	13
4.6 Quản lý rủi ro.....	14
4.7 Lĩnh vực báo cáo.....	16
4.7.1 Khái quát.....	16
4.7.2 Tuân thủ và đạo đức.....	21
4.7.3 Chi phí.....	22
4.7.4 Tính đa dạng.....	24
4.7.5 Khả năng lãnh đạo.....	27
4.7.6 Văn hóa tổ chức.....	27
4.7.7 Sức khỏe, an toàn và sức sống của tổ chức.....	29
4.7.8 Năng suất.....	32
4.7.9 Tuyển dụng, chuyển dịch và nghỉ việc.....	34
4.7.10 Kỹ năng và khả năng.....	38
4.7.11 Kế hoạch kế nhiệm.....	39
4.8 Tài liệu báo cáo.....	43
4.9 Tần suất báo cáo.....	43
Phụ lục A (tham khảo) Khuyến nghị đặc biệt cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ.....	44
Phụ lục B (tham khảo) Ví dụ về báo cáo vốn nhân lực với sự kết hợp của các số đo.....	45
Thư mục tài liệu tham khảo.....	49

**Lời nói đầu**

TCVN 13107:2020 hoàn toàn tương đương với ISO 30414:2018.

TCVN 13107:2020 do Ban kỹ thuật Tiêu chuẩn quốc gia TCVN/TC 260 *Quản trị nguồn nhân lực* biên soạn, Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng đề nghị, Bộ Khoa học và Công nghệ công bố.

## Lời giới thiệu

Vốn nhân lực bao gồm tri thức, kỹ năng và khả năng tích lũy của mọi thành viên trong tổ chức và tác động đến kết quả thực hiện công việc lâu dài của tổ chức, cũng như lợi thế cạnh tranh thông qua việc tối ưu hóa kết quả của tổ chức.

Việc đo lường vốn nhân lực tạo điều kiện cho tổ chức có khả năng quản lý một trong những nguồn lực và rủi ro quan trọng nhất đó là con người. Nghiên cứu cho thấy các tổ chức không quản lý vốn nhân lực của mình có thể hủy hoại khả năng và cơ hội kinh doanh để tạo ra giá trị lâu dài và bền vững đạt được thông qua con người của tổ chức<sup>[1]</sup>.

Tiêu chuẩn này được hướng dẫn bởi các nguyên tắc về quyền con người tại nơi làm việc<sup>[2]</sup>, và kết hợp với tiêu chuẩn quản trị nhân sự [TCVN 12290 (ISO 30408)<sup>[3]</sup>], thiết lập nên các hướng dẫn về thu thập, đo lường, phân tích và báo cáo dữ liệu vốn nhân lực.

Lợi ích của cách tiếp cận chuẩn hóa đối với báo cáo vốn nhân lực (HCR) bao gồm

- việc sử dụng dữ liệu được chuẩn hóa và thống nhất, mô tả giá trị tổ chức theo ý nghĩa có thể so sánh rộng rãi;
- cải tiến của các quá trình quản lý nguồn nhân lực hỗ trợ thực hành tốt trong việc thiết lập và duy trì quan hệ việc làm tích cực;
- hiểu biết nhiều hơn về lợi nhuận tài chính và phi tài chính được tạo ra là kết quả của các khoản đầu tư vào vốn nhân lực;
- báo cáo có thể truy cập và minh bạch về dữ liệu vốn nhân lực và những nhận thức giúp nâng cao sự hiểu biết và đánh giá nội bộ và bên ngoài về vốn nhân lực của tổ chức và kết quả thực hiện công việc hiện tại và tương lai của tổ chức.

Báo cáo vốn nhân lực tuân theo các nguyên tắc hướng dẫn được nêu trong 4.2.

## Quản lý nguồn nhân lực – Hướng dẫn báo cáo vốn nhân lực nội bộ và bên ngoài

*Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting*

### 1 Phạm vi áp dụng

Tiêu chuẩn này cung cấp các hướng dẫn cho báo cáo vốn nhân lực (HCR) nội bộ và bên ngoài. Mục tiêu là xem xét và minh bạch đóng góp vốn nhân lực cho tổ chức nhằm hỗ trợ tính bền vững của lực lượng lao động. Tiêu chuẩn này áp dụng cho mọi tổ chức, bất kể loại hình, quy mô, tính chất hoặc mức độ phức tạp, cho dù trong khu vực công, tư hay tự nguyện, hoặc tổ chức phi lợi nhuận.

Tiêu chuẩn này cung cấp hướng dẫn về các lĩnh vực báo cáo vốn nhân lực cốt lõi sau đây:

- sự tuân thủ và đạo đức;
- chi phí;
- tính đa dạng;
- khả năng lãnh đạo;
- văn hóa tổ chức;
- sức khỏe, an toàn và sức sống của tổ chức;
- năng suất;
- tuyển dụng, chuyển dịch và nghỉ việc;
- kỹ năng và khả năng;
- kế hoạch kế nhiệm;
- tính sẵn sàng của lực lượng lao động.

**CHÚ THÍCH:** Những hướng dẫn và thước đo liên quan này có thể dẫn đến kết quả thực hiện công việc của tổ chức tốt hơn. Tuy nhiên, một số tổ chức không có mục tiêu hoặc khả năng sử dụng toàn bộ bộ thước đo. Các khuyến nghị cho doanh nghiệp vừa và nhỏ sử dụng được cung cấp trong Bảng 2 và Phụ lục A.

## **2 Tài liệu viện dẫn**

Các tài liệu viện dẫn dưới đây rất cần thiết cho việc áp dụng tiêu chuẩn này. Đối với các tài liệu ghi năm công bố thì áp dụng bản được nêu. Đối với các tài liệu không ghi năm công bố thì áp dụng phiên bản mới nhất (bao gồm cả các sửa đổi).

TCVN 12288 (ISO 30400), Quản lý nguồn nhân lực – Từ vựng

## **3 Thuật ngữ và định nghĩa**

Tiêu chuẩn này sử dụng các thuật ngữ và định nghĩa trong TCVN 12288 (ISO 30400) và các thuật ngữ, định nghĩa dưới đây.

### **3.1**

#### **Người làm công (employee)**

Cá nhân được sử dụng bởi tổ chức theo luật pháp hoặc thực tiễn quốc gia.

CHÚ THÍCH 1: Nhân viên thường được báo cáo là FTE (tương đương toàn thời gian) hoặc đầu người.

CHÚ THÍCH 2: Hợp đồng lao động được công nhận theo luật pháp hoặc thực tiễn quốc gia là một thỏa thuận bằng văn bản, bằng miệng hoặc ngầm (nghĩa là khi tất cả các đặc trưng của việc làm đều có nhưng không có hợp đồng bằng văn bản hoặc hợp đồng miệng có người chứng).

### **3.2**

#### **Công nhân được giám sát (supervised worker)**

Cá nhân thực hiện công việc thường xuyên tại chỗ cho, hoặc nhân danh tổ chức nhưng không được công nhận là người làm công theo luật pháp hoặc thực tiễn quốc gia.

VÍ DỤ: Công nhân được giám sát bao gồm, ví dụ, công nhân tạm thời/bán thời gian.

### **3.3**

#### **Nhà thầu độc lập (independent contractors)**

Cá nhân hoặc tổ chức làm việc cho một tổ chức, nhà thầu hoặc nhà thầu phụ, với mối quan hệ được xác định bởi một thỏa thuận.

VÍ DỤ: Nhà thầu độc lập bao gồm, ví dụ, chuyên gia tư vấn, nhà cung cấp và công nhân thời vụ.

### **3.4**

#### **Doanh nghiệp vừa và nhỏ (small and medium-sized enterprise)**

##### **SME**

Tổ chức có quy mô nhỏ và vừa, theo định nghĩa của cơ quan có thẩm quyền của quốc gia hoặc khu vực.

CHÚ THÍCH: Quy mô tổ chức được xác định bởi nhiều khía cạnh bao gồm doanh thu, bảng cân đối kế toán, nguồn lực, quy mô kinh tế và số lượng người lao động.

[NGUỒN: TCVN 11459:2016 (ISO/IEC Guide 17:2016), 3.1, đã sửa đổi - thay đổi định nghĩa và thay thế CHÚ THÍCH]

## **4 Quá trình báo cáo vốn nhân lực**

### **4.1 Khái quát**

Trong bối cảnh chiến lược, giá trị, mô hình lãnh đạo và kinh doanh của tổ chức, cần xem xét các yếu tố sau:

1. Các nguyên tắc hướng dẫn quá trình đo lường, phân tích và báo cáo. Điều 4.2 đưa ra các nguyên tắc hướng dẫn.

CHÚ THÍCH: Tài liệu tham khảo hữu ích là TCVN 12290:2018 (ISO 30408:2016), 6.1.

2. Các nhóm mục tiêu liên quan và các bên liên quan. Điều 4.3 xác định các bên liên quan.
3. Trách nhiệm đối với báo cáo vốn nhân lực và quá trình thu thập dữ liệu liên quan. Điều 4.4 đưa ra các khuyến nghị về các công cụ và quy trình thu thập dữ liệu.
4. Sự phân biệt giữa báo cáo nội bộ và bên ngoài. Điều 4.5 đưa ra thêm khuyến nghị về cấu trúc báo cáo.
5. Rủi ro và cơ hội liên quan đến vốn nhân lực. Điều 4.6 cung cấp cái nhìn tổng quan về các lĩnh vực rủi ro vốn nhân lực.
6. Thước đo định lượng liên quan đến các vấn đề vốn nhân lực, cần nhất quán theo thời gian. Điều 4.7 đưa ra phân loại các khu vực vốn nhân lực cho các thước đo tiềm năng, được phân biệt theo báo cáo nội bộ và bên ngoài. Phụ lục A đưa ra các khuyến nghị đặc biệt cho việc điều chỉnh hướng dẫn báo cáo vốn nhân lực cho phù hợp với các doanh nghiệp vừa và nhỏ.
7. Tài liệu báo cáo phù hợp {ví dụ: báo cáo thường niên, báo cáo nhân sự [xem TCVN 12290 (ISO 30408), báo cáo tính bền vững, báo cáo trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, trang chủ}, có thể được sử dụng cho báo cáo nội bộ và bên ngoài. Loại cơ chế báo cáo đối với dữ liệu nội bộ và bên ngoài bao gồm các phương thức báo cáo qui định chính thức, các định dạng vật lý, kỹ thuật số, trực tuyến hoặc đọc được bằng máy cũng như thể hiện thể điểm theo KPI. Điều 4.8 đưa ra khuyến nghị về việc sử dụng các tài liệu báo cáo.
8. Tần suất báo cáo. Điều 4.9 đưa ra khuyến nghị về tần suất báo cáo.

Báo cáo vốn nhân lực cung cấp cái nhìn sâu sắc sẽ giúp các bên liên quan nội bộ và bên ngoài giải thích các thước đo, đồng thời cho thấy bất kỳ rủi ro thực tế hoặc bất kỳ thông tin cụ thể khác liên quan đến vốn nhân lực.

Trong một số trường hợp, bối cảnh hoặc chiến lược của tổ chức có thể yêu cầu xác định các thước đo chính khác và các yếu tố dữ liệu cần thiết cần được nắm bắt và báo cáo. Các thước đo vốn nhân lực được nắm bắt báo hiệu sự nhất quán giữa chiến lược và quản trị của tổ chức.

## TCVN 13107:2020

Các thước đo nội bộ và bên ngoài có thể hỗ trợ quá trình ra quyết định và quản lý các vấn đề liên quan đến vốn nhân lực. Báo cáo vốn nhân lực cung cấp thông tin cụ thể và hiểu biết sâu sắc sẽ giúp các bên liên quan nội bộ và bên ngoài hiểu rõ các thước đo và xác định rủi ro, cơ hội về vốn nhân lực của tổ chức.

### 4.2 Nguyên tắc hướng dẫn

Các nguyên tắc hướng dẫn sau đây được áp dụng:

- a) trọng tâm chiến lược và tính trọng yếu của các thước đo vốn nhân lực phù hợp với chiến lược và giá trị của tổ chức;
- b) cách tiếp cận phù hợp với mô hình hoạt động và bối cảnh bên ngoài của tổ chức, dựa trên so sánh lợi ích chi phí bao gồm phân tích chi phí cơ hội (ví dụ: thời gian, chất lượng, khối lượng) (giá trị tài chính và/hoặc phi tài chính);
- c) mức độ phù hợp cho các tổ chức thuộc mọi loại hình, quy mô, ngành nghề và vị trí địa lý;
- d) các thước đo dựa trên bằng chứng hiệu lực và đáng tin cậy và tính toàn vẹn của dữ liệu chất lượng cao để cung cấp cái nhìn sâu sắc cho việc ra quyết định kinh doanh;
- e) so sánh các số đo được báo cáo giữa các loại hình và lĩnh vực tổ chức tương đồng (xem 4.5.2);
- f) thuyết minh báo cáo vốn nhân lực dựa trên khái niệm về tính trọng yếu xác định các khía cạnh quan trọng đối với tổ chức và các bên liên quan nội bộ và bên ngoài của tổ chức (xem 4.9);
- g) tính minh bạch của báo cáo xác định rõ rủi ro và cơ hội về vốn nhân lực cho các cơ quan quản trị và các bên liên quan chính.

Điều hữu ích và được khuyến khích là đảm bảo rằng thực hành tốt về thông tin, trao đổi liên lạc và tham vấn giữa các đại diện quản lý và lực lượng lao động được tôn trọng và bảo vệ trong quá trình báo cáo vốn nhân lực và việc thực hiện bất kỳ thay đổi liên quan nào.

CHÚ THÍCH: Hướng dẫn bổ sung về sự tham gia của đại diện người lao động được nêu trong TCVN ISO 45001:2018 (ISO 45001:2018), 5.4<sup>[5]</sup>.

### 4.3 Sự liên quan của nhóm các mục tiêu và các bên liên quan

Với lợi ích đa dạng của tập hợp các bên liên quan của tổ chức, các hướng dẫn này bao gồm tập hợp các thước đo phổ biến (đối với vốn nhân lực), có liên quan đến các bên liên quan nội bộ và bên ngoài.

Với sự đầu tư ngày càng tăng vào vốn nhân lực và tác động tiềm ẩn của vốn nhân lực lên kết quả thực hiện công việc, tính bền vững và khả năng tồn tại trong tương lai của tổ chức, các bên liên quan nội bộ và bên ngoài ngày càng dành nhiều sự quan tâm đến các phép đo vốn nhân lực.

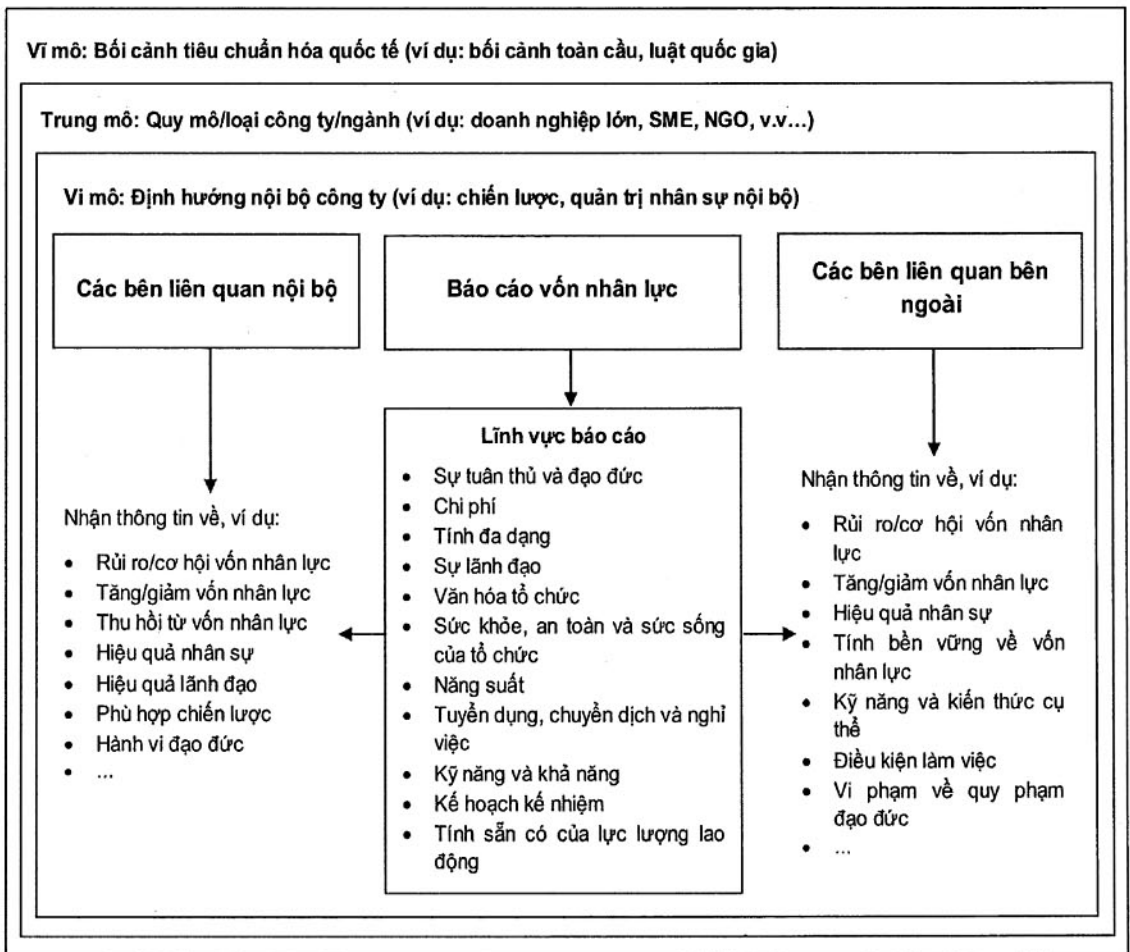
Các bên liên quan nội bộ bao gồm lực lượng lao động và đại diện của lực lượng lao động, các ban quản trị doanh nghiệp (ví dụ: lãnh đạo cao nhất, ban giám sát, thành viên hội đồng quản trị).



Các bên liên quan bên ngoài bao gồm cá nhân đang tìm kiếm việc làm, cộng đồng và nhà đầu tư là những bên cũng quan tâm đến báo cáo vốn nhân lực bên ngoài. Các nhà đầu tư đặc biệt quan tâm đến việc sử dụng các thước đo vốn nhân lực chiến lược có thể giúp xác định mối quan hệ giữa đầu tư vốn nhân lực và tác động đến sự thành công của tổ chức.

Khung báo cáo vốn nhân lực tiết lộ việc tạo lập giá trị tài chính và xã hội của tổ chức và cung cấp bằng chứng về sức mạnh hoặc rủi ro tiềm ẩn có thể bị bỏ qua trong báo cáo số lượng nhân lực thông thường.

Hình 1 đưa ra cái nhìn tổng quan về các yếu tố của báo cáo vốn nhân lực. Hình này bao gồm bối cảnh mà tổ chức hoạt động với sự xem xét đến các yếu tố vĩ mô, trung mô và vi mô ảnh hưởng đến báo cáo vốn nhân lực.



**Hình 1 – Báo cáo vốn nhân lực đối với các bên liên quan nội bộ và bên ngoài**

#### **4.4 Công cụ và quy trình thu thập dữ liệu**

Thu thập và xử lý dữ liệu cho báo cáo vốn nhân lực là điều kiện tiên quyết để tạo lập tính minh bạch thông qua các thước đo chính. Điều này đặc biệt áp dụng khi dữ liệu được thu thập và hợp nhất từ các mạng lưới tổ chức và/hoặc biên giới quốc gia.

Việc cung cấp các thước đo báo cáo vốn nhân lực không chỉ đòi hỏi cơ sở hạ tầng tổ chức phù hợp mà còn cả sự hợp tác đa chức năng, bất kể quy mô và loại hình tổ chức.

Về nguyên tắc, nhân sự chịu trách nhiệm về chất lượng, tính toàn vẹn và bảo mật của dữ liệu báo cáo vốn nhân lực như sau:

- a) Trách nhiệm báo cáo: trách nhiệm định tính đối với nội dung và hình thức của báo cáo vốn nhân lực, bao gồm cả việc xác định dữ liệu.
- b) Trách nhiệm về hệ thống: đảm bảo chức năng liên tục của các hệ thống cung cấp dữ liệu bằng cách mô tả các yêu cầu cần được đáp ứng bởi các hệ thống/đối tác/cơ sở cung cấp dữ liệu đó, hướng đến các định nghĩa về báo cáo vốn nhân lực.
- c) Trách nhiệm về nguồn lực và nội dung: khả năng ưu tiên (thứ tự) và quyết định xem, nên chọn loại thước đo chính nào và ở dạng nào về
  - quan hệ nhân quả và mối tương quan của dữ liệu với chỉ số dự kiến;
  - độ tin cậy của các nguồn về mặt chất lượng dữ liệu;
  - sự cần thiết, ý nghĩa và khả năng diễn giải.
- d) Trách nhiệm giải thích, hiểu biết và trao đổi thông tin: dẫn dắt và hỗ trợ giải thích dữ liệu vốn nhân lực và xây dựng những hiểu biết và cách thức trao đổi thông tin.

Trách nhiệm báo cáo và trao đổi thông tin, cũng như nguồn lực và nội dung, thường là trách nhiệm liên quan đến nhân sự. Các phòng ban liên quan đến tài chính, quản trị và hệ thống thông tin ngày càng liên quan nhiều hơn đến việc cung cấp báo cáo vốn nhân lực, tùy thuộc vào loại hình và quy mô của tổ chức.

Trách nhiệm liên quan đến hệ thống đối với việc mua sắm và xử lý dữ liệu thuộc về quản lý nhân sự, bộ phận công nghệ thông tin nội bộ của tổ chức và/hoặc nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài. Đối với các hệ thống được yêu cầu báo cáo vốn nhân lực (cũng không hỗ trợ công nghệ thông tin) thường bao gồm, nhưng không giới hạn đối với

- a) hệ thống lưu trữ và xử lý dữ liệu tổng thể vốn nhân lực (như dữ liệu nhân khẩu học được ủy quyền/ngăn chặn hoặc hạn chế bởi các cơ chế bảo vệ dữ liệu thuộc các lĩnh vực pháp lý khác nhau), hệ thống xử lý dữ liệu quản lý thời gian (ví dụ: thời gian làm việc hàng tuần thông thường, số giờ có mặt được trả tiền/không được trả tiền, số giờ vắng mặt được trả tiền/không được trả tiền, số ngày nghỉ lễ);

- b) các hệ thống tính tiền lương và tiền công (ví dụ: chi tiêu tiền lương và tiền công, chi tiêu cho các dịch vụ xã hội, các khoản thuế theo luật định);
- c) hệ thống duy trì và quản lý dữ liệu tổ chức (ví dụ: trung tâm chi phí, phòng ban, địa điểm, doanh nghiệp, quốc gia, khu vực);
- d) các hệ thống đặc biệt cần thiết cho việc quản lý và thực hiện các quá trình nhân sự, bao gồm:
  - hoạch định lực lượng lao động (phân tích chênh lệch cung và cầu), quá trình tuyển dụng (ví dụ: vị trí cần tuyển dụng, thời gian của quá trình tuyển dụng, số lượng ứng viên);
  - phát triển nhân sự (ví dụ: phân tích tiềm năng, lập kế hoạch nghề nghiệp và kế nhiệm, học tập và phát triển, giữ chân).

Các hệ thống được xác định ở trên thường được gọi là hệ thống thông tin nguồn nhân lực (HRIS).

Ngoài ra, còn có các nguồn dữ liệu khác cho báo cáo vốn nhân lực. Đây có thể là hệ thống tài chính hoặc quản trị doanh nghiệp hoặc các nguồn dữ liệu có sẵn bên ngoài (xếp hạng, đối sánh chuẩn) và các kết quả từ các khảo sát trong nội bộ tổ chức hoặc bên ngoài (ví dụ: khảo sát nhân viên, khảo sát thực nghiệm về các chủ đề cụ thể).

Những thách thức khi thực hiện báo cáo vốn nhân lực bao gồm năng lực của những người tham gia vào tất cả các phần của quá trình; tính sẵn sàng, sự phù hợp, chất lượng và bảo mật của dữ liệu vốn nhân lực và việc truyền dữ liệu có sẵn trong và ngoài tổ chức vào một hệ thống cho phép các giao diện khác nhau với các nguồn cung cấp dữ liệu.

Báo cáo vốn nhân lực bao gồm các khía cạnh bối cảnh, qui trình và kỹ thuật. Bên cạnh việc lựa chọn, xây dựng và định nghĩa các số liệu chính và các chỉ số chính kết quả thực hiện công việc (KPI), mục đích là xây dựng các kỹ thuật để xác định, củng cố và lưu trữ dữ liệu, cũng như đánh giá và ngoại suy các phân tích và đề xuất các phương hướng hành động.

## 4.5 Cấu trúc báo cáo

### 4.5.1 Báo cáo nội bộ và bên ngoài

Báo cáo vốn nhân lực nội bộ và bên ngoài rất quan trọng để chứng tỏ tổ chức coi trọng con người như thế nào và cũng là xác nhận giá trị bền vững mà tổ chức đưa ra cho các bên liên quan khác nhau.

Báo cáo vốn nhân lực nội bộ cung cấp cái nhìn tổng quan về các khía cạnh vốn nhân lực quan trọng đối với con người của tổ chức, đại diện quản lý và lực lượng lao động, ví dụ như tổ chức công đoàn hoặc hội đồng quản trị nhà máy. Tất cả các bên liên quan nội bộ cần có một bức tranh rõ ràng và minh bạch về tổ chức của họ, những cơ hội và thách thức liên quan đến vốn nhân lực. Báo cáo vốn nhân lực sẽ chứa thông tin mà các bên liên quan nội bộ có thể tận dụng với các bên liên quan bên ngoài, từ đó tăng cường sự hỗ trợ của các bên liên quan bên ngoài và hiểu biết của tổ chức.

Báo cáo vốn nhân lực bên ngoài cho thấy khả năng và giá trị của lực lượng lao động đối với các bên liên quan, những người có quyền lợi hợp lệ trong đầu tư, tài trợ hoặc cam kết với một tổ chức hoặc khám phá các cơ hội phát triển và tiềm năng trong tương lai của tổ chức.

Các hướng dẫn báo cáo vốn nhân lực khuyến nghị các thước đo nào cần được báo cáo nội bộ và bên ngoài tùy thuộc vào loại hình tổ chức (thông tin thêm được đưa ra trong Bảng 2).

#### **4.5.2 Khả năng so sánh báo cáo**

Khả năng so sánh rất quan trọng, đặc biệt đối với các bên liên quan bên ngoài. Có thể so sánh giữa các tổ chức trong một quốc gia giữa các ngành tương tự hoặc giữa các loại hình tổ chức. So sánh quốc tế (đối sánh chuẩn) giữa các tổ chức có thể khó khăn hơn. Khuyến nghị các KPI được báo cáo theo hai khía cạnh sau đây:

- a) các chỉ số chính được liên kết với chiến lược và giá trị của tổ chức có thể đo lường được và có thể so sánh theo thời gian:
  - tính hợp lệ của báo cáo phụ thuộc vào chất lượng dữ liệu và tính liên tục của việc cung cấp dữ liệu;
  - theo sát sự phát triển của tổ chức cần việc cung cấp dữ liệu cho hiện tại và hai kỳ báo cáo trước đó;
  - lần đầu tiên báo cáo một năm là khoảng thời gian báo cáo chấp nhận được.
- b) ưu tiên lực lượng lao động được phân khúc:
  - các nhóm lực lượng lao động chiến lược (ví dụ: phân khúc lực lượng lao động quan trọng, nhóm công việc, khả năng, địa điểm);
  - các thực thể chiến lược, bao gồm giới hoặc các khía cạnh đa dạng khác (ví dụ: phân cấp, cấp độ công việc và khu vực kinh tế/quốc gia);
  - phân khúc đa chiều cho tất cả các lĩnh vực báo cáo.

#### **4.6 Quản lý rủi ro**

Báo cáo vốn nhân lực phục vụ mục đích báo cáo một cách minh bạch về các vấn đề liên quan đến con người của tổ chức và cũng cần được sử dụng để quản lý rủi ro vốn nhân lực.

Phần "quản lý rủi ro tích cực" yêu cầu tóm tắt tường thuật về các rủi ro và cơ hội chính được khuyến nghị cho từng lĩnh vực báo cáo.

CHÚ THÍCH: Đối với các khuyến nghị về quản lý rủi ro và quản lý chất lượng, xem TCVN ISO 31000 (ISO 31000) và TCVN ISO 9001 (ISO 9001), đặc biệt là về bối cảnh của tổ chức, nhu cầu và mong đợi của các bên liên quan.

Bảng 1 đưa ra các ví dụ về các khu vực rủi ro, loại rủi ro và các biện pháp giảm thiểu. Không phải tất cả trong số này có thể có liên quan đối với mỗi tổ chức. Các tổ chức cần tìm ra từng loại rủi ro vốn nhân lực được mô tả có thể được áp dụng và có ý nghĩa đối với tình huống cụ thể của tổ chức.

Bảng 1 – Ví dụ về quản lý rủi ro vốn nhân lực

Lĩnh vực rủi ro	Loại rủi ro	Các xem xét quản lý rủi ro
<b>Vòng đời người lao động</b>	Rủi ro liên quan đến quá trình tuyển dụng	– đảm bảo tổ chức thuê ứng viên phù hợp từ một đội ngũ lớn để đáp ứng các tiêu chuẩn xác định về tính chính trực và các kỹ năng và trình độ cần thiết cho vai trò
	Rủi ro về năng lực	– đảm bảo rằng lực lượng lao động đương nhiệm sở hữu các kỹ năng, trình độ và kiến thức cần thiết để thực hiện vai trò được giao của mình
	Rủi ro nhân viên chủ chốt/ kế nhiệm	– đảm bảo đủ nguồn liên tục người kế nhiệm cho các vai trò chính
	Rủi ro đãi ngộ	– đảm bảo sự liên kết của kết quả thực hiện công việc và phần thưởng cho các ưu tiên phân khúc – đảm bảo phân phối đãi ngộ thay đổi và khuyến khích, nếu có, phù hợp với kết quả thực hiện công việc hoặc các tiêu chí được phê duyệt khác – đảm bảo thiết kế và phân phối các yếu tố khen thưởng là công bằng và bình đẳng trên tất cả các phân khúc lực lượng lao động
	Rủi ro liên quan đến quá trình chấm dứt công việc	– đảm bảo nghỉ việc kịp thời cho nhân viên bị chấm dứt công việc – đảm bảo mọi khoản thanh toán chấm dứt công việc tuân thủ chính sách nội bộ
	Rủi ro hiệu quả lực lượng lao động	– đảm bảo các nhà quản lý có thể và có khả năng thúc đẩy và quản lý một cách hiệu quả hiệu quả lực lượng lao động (mong đợi, phản hồi)
<b>Tuân thủ</b>	Rủi ro luật lao động	– đảm bảo kiến thức về bối cảnh pháp lý để tổ chức quản lý rủi ro hiệu quả
	Rủi ro phân biệt đối xử/quấy rối	– đảm bảo chấp nhận và xử lý thích hợp, leo thang, điều tra, bảo mật và xử lý kỷ luật được đưa ra và kích hoạt để quản lý các hành vi không phù hợp dẫn đến phân biệt đối xử và/hoặc quấy rối
<b>Hoạch định lực lượng lao động</b>	Rủi ro hoạch định lực lượng lao động	– đảm bảo cung cấp nhân tài phù hợp với yêu cầu lực lượng lao động chiến lược đã xác định

Ngoài ra, đối với các chuyên gia nhân sự, chính chất lượng của chức năng nhân sự đóng vai trò quan trọng. Để đánh giá và theo dõi chất lượng của các quá trình nhân sự trong tổ chức, khuyến nghị thực hiện các cuộc khảo sát từ các bên liên quan nội bộ (và, nếu có thể, bên ngoài) cho các quá trình khác nhau (danh sách không đầy đủ):

a) tuyển dụng (công tác nhân sự và hội nhập tổ chức);

- b) điều kiện làm việc và môi trường làm việc;
- c) đào tạo nội bộ;
- d) tư vấn và hướng dẫn cho người giám sát và quản lý về các khía cạnh khác nhau của sự lãnh đạo, quản lý xung đột và quản lý thay đổi;
- e) quản lý các trường hợp chấm dứt công việc.

## **4.7 Lĩnh vực báo cáo**

### **4.7.1 Khái quát**

Báo cáo vốn nhân lực xem xét các nhu cầu khác nhau của các bên liên quan nội bộ và bên ngoài. Báo cáo cung cấp thông tin liên quan đến các vấn đề vốn nhân lực quan trọng và thiết yếu cho doanh nghiệp: sự tuân thủ và đạo đức, chi phí, tính đa dạng, sự lãnh đạo, văn hóa tổ chức, sức khỏe, an toàn và sức sống của tổ chức, năng suất, tuyển dụng, chuyển dịch và nghỉ việc, kỹ năng và khả năng, kế hoạch kế nhiệm và tính sẵn sàng của lực lượng lao động. Những lĩnh vực này có thể được đo lường và báo cáo (nội bộ và bên ngoài) với các thước đo cụ thể. Những hướng dẫn này dựa trên thước đo định lượng, bởi vì chúng dễ dàng so sánh trong và giữa các tổ chức.

Thước đo vốn nhân lực có thể giúp tổ chức hiểu cách đầu tư có mục đích vào con người có thể tạo ra và bảo tồn giá trị vốn nhân lực và, khi làm như vậy sẽ cải tiến năng suất và kết quả thực hiện công việc<sup>[6]</sup>.

Những hướng dẫn này dựa trên khung vốn nhân lực truyền thống và gồm ba thành phần<sup>[7]</sup>:

- a) Đầu vào: các khối xây dựng cơ bản để đạt được giá trị thông qua con người. Điều này bao gồm tất cả các đầu tư vào vốn nhân lực, chẳng hạn như chi phí lực lượng lao động.
- b) Hoạt động: các nhiệm vụ chính của quản lý nguồn nhân lực (chuỗi giá trị hoặc vòng đời) để đảm bảo rằng mọi người có thể làm việc một cách năng suất và lành mạnh, chẳng hạn như thông tin về văn hóa tổ chức.
- c) Đầu ra/kết quả: kết quả của các khoản đầu tư và hoạt động, ví dụ như tỷ suất hoàn vốn (RoI) nhân lực.

Tiêu chuẩn này cung cấp các số đo phản ánh những thành phần này trong các điều dưới đây. Bảng 2 đưa ra tổng quan về các lĩnh vực và số đo báo cáo vốn nhân lực bao gồm các khuyến nghị đối với báo cáo bên ngoài/nội bộ theo loại hình tổ chức.

Các hướng dẫn này khuyến nghị các số đo hữu ích và phổ biến nhất cho báo cáo vốn nhân lực. Chúng dựa trên các nguồn khác nhau, ví dụ như hiểu biết về nghiên cứu, kiến thức chuyên môn, thực hành tốt nhất và các tiêu chuẩn hiện có [ví dụ: Sáng kiến Báo cáo Toàn cầu (GRI)<sup>[8]</sup>, Sáng kiến Báo cáo Tích hợp<sup>[16]</sup>]. Tuy nhiên, các tổ chức có thể sử dụng các số đo bổ sung cho báo cáo của mình, nếu cần.

Bảng 2 – Lĩnh vực và thước đo vốn nhân lực cho báo cáo

Lĩnh vực vốn nhân lực	Thước đo vốn nhân lực		Tổ chức lớn		Tổ chức vừa và nhỏ	
			Nội bộ	Bên ngoài	Nội bộ	Bên ngoài
Sự tuân thủ và đạo đức		Xem 4.7.2 để biết thông tin chi tiết				
	1	Số lượng và loại đơn khiếu nại	x	x	x	
	2	Số lượng và loại hành động kỷ luật kết luận	x	x		
	3	Tỷ lệ nhân viên hoàn thành khóa đào tạo về sự tuân thủ và đạo đức	x	x	x	x
	4	Tranh chấp liên quan đến bên ngoài	x		x	
	5	Số lượng, loại và nguồn của các phát hiện từ đánh giá bên ngoài và các hành động phát sinh từ đó	x		x	
Chi phí		Xem 4.7.3 để biết thông tin chi tiết				
	1	Tổng chi phí lực lượng lao động	x	x	x	x
	2	Chi phí lực lượng lao động bên ngoài	x		x	
	3	Tỷ lệ lương và thù lao trung bình	x			
	4	Tổng chi phí việc làm	x		x	
	5	Chi phí tuyển dụng	x			
	6	Tổng chi phí tuyển dụng	x			
	7	Chi phí lao động nghỉ việc	x		x	
Tính đa dạng		Xem 4.7.4 để biết thông tin chi tiết				
	1	Đa dạng lực lượng lao động liên quan đến				
		a) tuổi	x	x	x	
		b) giới	x	x	x	
		c) khuyết tật	x	x	x	
		d) các chỉ số khác về sự đa dạng	x	x	x	
	2	Sự đa dạng của đội ngũ lãnh đạo	x	x		
Sự lãnh đạo		Xem 4.7.5 để biết thông tin chi tiết				
	1	Sự tin nhiệm lãnh đạo	x	x		
	2	Tầm quản lý	x			
	3	Phát triển kỹ năng lãnh đạo	x			

Bảng 2 (tiếp theo)

Lĩnh vực vốn nhân lực	Thước đo vốn nhân lực		Tổ chức lớn		Tổ chức vừa và nhỏ	
			Nội bộ	Bên ngoài	Nội bộ	Bên ngoài
Văn hóa tổ chức		Xem 4.7.6 để biết thông tin chi tiết				
	1	Tham gia/hài lòng/cam kết	x		x	
	2	Tỷ lệ giữ chân nhân sự	x		x	
Sức khỏe, an toàn và sức sống tổ chức		Xem 4.7.7 để biết thông tin chi tiết				
	1	Tổn thất về thời gian cho chấn thương	x	x		
	2	Số vụ tai nạn nghề nghiệp	x	x	x	x
	3	Số người thiệt mạng trong khi làm việc	x	x	x	x
	4	Tỷ lệ nhân viên tham gia đào tạo	x		x	
Năng suất		Xem 4.7.8 để biết thông tin chi tiết				
	1	EBIT/thu nhập/doanh thu/lợi nhuận trên mỗi nhân viên	x	x	x	x
	2	Lợi tức đầu tư vào vốn nhân lực	x	x	x	x
Tuyển dụng, chuyển dịch và nghỉ việc		Xem 4.7.9 để biết thông tin chi tiết				
		Tuyển dụng (VÀO)				
	1	Số lượng ứng viên đủ điều kiện cho mỗi vị trí	x			
	2	Chất lượng mỗi lần tuyển dụng	x			
	3	Độ dài trung bình				
		a) thời gian để tuyển đủ vị trí trống	x	x		
		b) thời gian để tuyển đủ các vị trí công việc quan trọng còn trống	x	x		
	4	Đánh giá năng lực chuyển đổi và khả năng lực lượng lao động trong tương lai (đội ngũ nhân tài)	x			
		Chuyển dịch (QUA)				
	5	Tỷ lệ vị trí được tuyển đủ trong nội bộ	x	x		
6	Tỷ lệ vị trí công việc quan trọng được tuyển đủ trong nội bộ	x	x			
7	Tỷ lệ vị trí công việc quan trọng	x		x		



Bảng 2 (tiếp theo)

Lĩnh vực vốn nhân lực	Thước đo vốn nhân lực		Tổ chức lớn		Tổ chức vừa và nhỏ	
			Nội bộ	Bên ngoài	Nội bộ	Bên ngoài
	8	Tỷ lệ vị trí công việc quan trọng còn trống so với tổng tất cả các vị trí còn trống	x			
	9	Tỷ lệ chuyển dịch nội bộ	x			
	10	Khả năng thay thế nhân viên nội bộ	x			
		Nghỉ việc (RA)				
	11	Tỷ lệ nghỉ việc	x	x	x	x
	12	Tỷ lệ nghỉ việc tự nguyện (không nghỉ hưu)	x			
	13	Tỷ lệ nghỉ việc quan trọng tự nguyện	x			
	14	Rời đi/nghỉ việc/thôi việc có lý do	x		x	
		Xem 4.7.10 để biết thông tin chi tiết				
Kỹ năng và khả năng	1	Tổng chi phí phát triển và đào tạo	x	x	x	x
	2	Học tập và phát triển				
		a) tỷ lệ nhân viên tham gia đào tạo so với tổng số nhân viên mỗi năm	x		x	
		b) số giờ đào tạo chính thức trung bình cho mỗi nhân viên	x		x	
		c) tỷ lệ nhân viên tham gia đào tạo chính thức ở các loại khác nhau	x			
	3	Tỷ lệ năng lực của lực lượng lao động	x			
		Xem 4.7.11 để biết thông tin chi tiết				
Hoạch định kế nhiệm	1	Tỷ lệ hiệu lực kế nhiệm	x		x	
	2	Tỷ lệ bao trùm người kế nhiệm	x		x	
	3	Tỷ lệ sẵn sàng kế nhiệm				
		a) tỷ lệ chiều sâu kế nhiệm: sẵn sàng ngay bây giờ	x			
		b) tỷ lệ chiều sâu kế nhiệm: sẵn sàng trong 1-3 năm	x			

Bảng 2 (kết thúc)

Lĩnh vực vốn nhân lực	Thước đo vốn nhân lực		Tổ chức lớn		Tổ chức vừa và nhỏ	
			Nội bộ	Bên ngoài	Nội bộ	Bên ngoài
		c) tỷ lệ chiều sâu kế nhiệm: sẵn sàng trong 4-5 năm	x			
		Xem 4.7.12 để biết thông tin chi tiết				
Tính sẵn sàng của lực lượng lao động	1	Số lượng nhân viên	x	x	x	x
	2	Tương đương toàn thời gian	x	x	x	x
	3	Lực lượng lao động tạm thời				
		a) nhà thầu độc lập	x		x	
		b) lực lượng lao động tạm thời	x		x	
	4	Tình trạng hay vắng mặt	x		x	

Mục đích của tiêu chuẩn này là cho phép tổ chức áp dụng các thước đo cho báo cáo vốn nhân lực có liên quan

- đến bối cảnh của tổ chức;
- đến mức độ trưởng thành của tổ chức;
- đối với các thực hành báo cáo vốn nhân lực của tổ chức.

Phụ lục B cung cấp các ví dụ cho báo cáo vốn nhân lực có kết hợp của các số đo.

#### 4.7.2 Sự tuân thủ và đạo đức

Tuân thủ các quy tắc đạo đức và chính sách nội bộ là một thách thức lớn đối với tất cả các loại hình tổ chức. Bộ phận nhân sự (hoặc vai trò tương tự) đóng vai trò quan trọng trong việc đương đầu và ứng phó những thách thức này và bộ phận này đóng góp đáng kể vào các nỗ lực tuân thủ chung của tổ chức.

CHÚ THÍCH: Để biết thêm thông tin về sự tuân thủ và đạo đức, xem GRI, G4-56, G4-57 và G4-58<sup>[8]</sup>.

Đối với khía cạnh tuân thủ, các thước đo sau được khuyến nghị cho báo cáo nội bộ của các tổ chức lớn (trừ khi có quy định khác):

- 1) Số lượng và loại đơn khiếu nại (khuyến nghị bổ sung cho báo cáo bên ngoài của các tổ chức lớn và báo cáo nội bộ của các doanh nghiệp vừa và nhỏ).

Khiếu nại là khiếu nại chính thức tại nơi làm việc. Có nhiều lý do là tại sao khiếu nại có thể được đưa ra, ví dụ như quấy rối hoặc phân biệt đối xử.

- 2) Số lượng và loại hành động kỷ luật được kết luận (khuyến nghị bổ sung cho báo cáo bên ngoài của các tổ chức lớn).

Hành động kỷ luật nghĩa là quá trình xử lý các hành vi liên quan đến công việc không đáp ứng các quy định tại nơi làm việc được mong đợi và truyền đạt.

Bảng 3 đưa ra ví dụ báo cáo.

**Bảng 3 – Ví dụ báo cáo về đơn khiếu nại**

	2017	2016	2015
Tổng số khiếu nại tại nơi làm việc	15	22	38
Tổng số khiếu nại nhân quyền	2	5	4

- 3) Tỷ lệ nhân viên hoàn thành đào tạo về tuân thủ và đạo đức (khuyến nghị bổ sung cho báo cáo bên ngoài của các tổ chức lớn và báo cáo nội bộ và bên ngoài của các doanh nghiệp vừa và nhỏ).

Các vụ bê bối kinh tế trong những năm gần đây cho thấy sự liên quan của các vấn đề đạo đức và đạo lý trong bối cảnh kinh doanh. Các chuyên gia nhân sự thường chịu trách nhiệm nuôi dưỡng văn hóa tổ chức và thúc đẩy quản lý thay đổi. Quản lý hành vi đạo đức tổ chức là một phần của trách nhiệm này. Tổ chức cần xác định công việc nào yêu cầu đào tạo về sự tuân thủ và đạo đức dựa trên các vai trò và trách nhiệm của tổ chức (ví dụ: mua và cung cấp).

CHÚ THÍCH: Đối với các khuyến nghị về hành vi đạo đức, xem 4.4, TCVN ISO 26000:2013 (ISO 26000:2010),.

Thước đo này được xác định là tỷ lệ phần trăm nhân viên hoàn thành đào tạo về nội dung đạo đức, ví dụ như quy phạm đạo đức của tổ chức, tuân thủ các quy tắc hoặc tình huống khó xử về đạo đức trong khoảng thời gian nhất định (Bảng 4).

Thông tin định tính bổ sung có thể có ý nghĩa, ví dụ như quy tắc đạo đức/ứng xử, các giá trị và chính sách về báo cáo vi phạm và các hành động tiếp theo của nhân sự, ví dụ như thông tin và đào tạo được cung cấp về chủ đề này.

**Bảng 4 – Ví dụ về báo cáo đào tạo về tuân thủ và đạo đức**

	2017	2016	2015
Tỷ lệ phần trăm nhân viên đã hoàn thành đào tạo về tuân thủ và đạo đức	75 %	71 %	68 %

- 4) Các tranh chấp được đề cập đến các bên ngoài (tranh chấp liên quan đến lực lượng lao động, ví dụ: các vụ kiện) (khuyến nghị bổ sung cho báo cáo nội bộ của các doanh nghiệp vừa và nhỏ).

Số liệu này biểu thị một môi trường làm việc trong đó cần đến bên ngoài để giải quyết tranh chấp nội bộ. Số lượng các tranh chấp liên quan đến lực lượng lao động được báo cáo đề cập đến bên thứ ba với quyền tài phán phù hợp cung cấp một bức tranh về môi trường tổ chức.

- 5) Số lượng, loại và nguồn của các phát hiện từ đánh giá bên ngoài và các hành động phát sinh từ những điều này (tập hợp các chính sách, ràng buộc pháp lý, yêu cầu pháp lý) (khuyến nghị bổ sung cho báo cáo nội bộ của các doanh nghiệp vừa và nhỏ).

#### **4.7.3 Chi phí**

Chi phí lực lượng lao động là một trong những yếu tố quan trọng nhất đối với các tổ chức, có ảnh hưởng trực tiếp đến thu nhập hoặc giá trị của tổ chức. Các nhà đầu tư quan tâm để thấy khoản đầu tư của tổ chức vào lực lượng lao động và thu hồi lợi nhuận từ khoản đầu tư đó, cũng như gia tăng mối quan tâm đối với các thước đo phi tài chính và vô hình hơn. Phạm vi báo cáo về tổng chi phí lực lượng lao động bên ngoài cần được xác định bởi chính tổ chức. Tuy nhiên, có những dấu hiệu cho thấy tầm quan trọng trong tương lai của số đo này, ví dụ về mặt số hóa. Mục tiêu của báo cáo vốn nhân lực này là để định lượng chi tiêu của tổ chức vào con người. Báo cáo chi phí vốn nhân lực có nghĩa là có thể xem vốn nhân lực là tài khoản đầu tư và có thể dễ dàng tính toán chi phí việc làm, yếu tố ảnh hưởng chính trong quản lý nguồn nhân lực.

Trong trường hợp lực lượng lao động thuê ngoài là yếu tố quan trọng và thiết yếu của chi phí lực lượng lao động của tổ chức thì tốt nhất là lập báo cáo riêng.

Đối với lĩnh vực chi phí, các số đo sau được khuyến nghị cho báo cáo nội bộ của các tổ chức lớn (trừ khi có quy định khác):

- 1) Tổng chi phí lao động hoặc tổng chi phí lực lượng lao động (khuyến nghị cho báo cáo nội bộ và bên ngoài của các tổ chức lớn và doanh nghiệp vừa và nhỏ).

Số đo này là chỉ số chính của giá trị tài chính được đưa ra bởi tổ chức để quản lý, duy trì và phát triển lực lượng lao động của tổ chức. Tổng chi phí lực lượng lao động bao gồm chi phí lực lượng lao động bên ngoài [xem 2)]. Những chi phí này chỉ bao gồm số tiền thực tế được trả cho tất cả tiền lương của lực lượng lao động.

Tổng chi phí lực lượng lao động = tổng chi phí đãi ngộ + chi phí phúc lợi + chi phí lực lượng lao động bên ngoài

Bảng 5 trình bày các chi phí hoạt động.

**Bảng 5 – Ví dụ báo cáo về tổng chi phí lực lượng lao động**

	Chi phí lực lượng lao động (triệu €)		
	2017	2016	2015
Lương	163,8	150,9	154,3
Thuế và an sinh xã hội	28,6	29,7	29,0
Chi phí phúc lợi nhân viên	12,3	12,3	12,7
Chi phí nhân viên khác	6,8	6,6	6,9
<b>Tổng chi phí lực lượng lao động</b>	<b>211,5</b>	<b>199,5</b>	<b>202,9</b>

- 2) Chi phí lực lượng lao động bên ngoài, ví dụ như các nhà thầu độc lập, tạm thời, bên thứ ba (cũng được khuyến nghị cho báo cáo nội bộ của các doanh nghiệp vừa và nhỏ).

Do tổ chức cần ứng phó với những thay đổi trong bối cảnh kinh tế và bên ngoài một cách nhanh nhạy và linh hoạt hơn, nên cấu trúc lực lượng lao động truyền thống có đặc trưng làm việc lâu dài ngày càng bị thách thức, dẫn đến thay đổi cấu trúc, hệ thống và chi phí của lực lượng lao động. Chi phí lực lượng lao động bên ngoài liên quan đến chi phí lực lượng lao động nội bộ cho thấy sự phụ thuộc của tổ chức vào lực lượng lao động bên ngoài. Chi phí lực lượng lao động bên ngoài cũng được xem xét trong tổng chi phí việc làm.

Ví dụ, số đo “chi phí lực lượng lao động bên ngoài” bao gồm các chi phí cho nhà thầu, chuyên gia tư vấn, công nhân tạm thời và nhân công bán thời gian. Số đo này được định nghĩa là tổng của các chi phí liên quan đến lực lượng lao động bên ngoài, ví dụ hóa đơn cho lao động tạm thời, phí đại lý, chi phí nhà thầu độc lập và chi phí tư vấn.

- 3) Tỷ lệ tiền lương và thù lao trung bình (được đề xuất cho báo cáo của các tổ chức lớn).

Tiền lương và thù lao trung bình trong các danh mục xác định của lực lượng lao động được xác định bởi tổ chức cần được báo cáo theo tỷ lệ dựa trên FTE (ví dụ như được xác định trong GRI<sup>[8]</sup>).

$$\text{Tỷ lệ lương trung bình và thù lao} = \frac{\text{tỷ lệ tổng đãi ngộ trung bình của tất cả nhân viên}}{\text{tổng đãi ngộ hàng năm của các hạng mục hoặc cá nhân được xác định}}$$

CHÚ THÍCH: Các hạng mục hoặc cá nhân được xác định bao gồm, ví dụ, các giám đốc điều hành cấp cao nhất trong tổ chức.

Số đo này giúp hiểu được tổ chức có thực thi chính sách cơ hội bình đẳng hay không.

- 4) Tổng chi phí việc làm (khuyến nghị bổ sung cho báo cáo nội bộ của các doanh nghiệp vừa và nhỏ).

Số đo này bao gồm số tiền thực tế được chi trả cho toàn bộ tiền lương và phúc lợi của lực lượng lao động (ví dụ: tiền công, tiền lương, đóng góp của người sử dụng lao động cho an sinh xã hội và

chăm sóc y tế, phí bảo hiểm người sử dụng lao động chi trả, tiền gửi lương hưu, chi phí phát triển nguồn nhân lực và tất cả các phúc lợi bổ sung khác).

5) Chi phí tuyển dụng (theo ISO/TS 30407) (khuyến nghị cho báo cáo của các tổ chức lớn).

- Chi phí tuyển dụng: thước đo để xác định chi phí liên quan đến tuyển dụng, được tính bằng cách lấy trung bình của tổng chi phí chia cho số lượng tuyển dụng.
- Chi phí tuyển dụng so sánh: thước đo để xác định chi phí liên quan đến việc tuyển dụng giữa các tổ chức.

6) Tổng chi phí tuyển dụng (khuyến nghị cho báo cáo của các tổ chức lớn).

Tổng tất cả các chi phí tuyển dụng nội bộ và bên ngoài (tìm kiếm và tuyển dụng nhân viên). Cả hai yếu tố này được xác định trong ISO TS 30407<sup>[9]</sup>.

7) Chi phí lao động nghỉ việc (được khuyến nghị bổ sung cho báo cáo nội bộ của các doanh nghiệp vừa và nhỏ).

Số đo cho chi phí lao động nghỉ việc được tính từ tổng số đi khỏi tổ chức trừ số gia nhập tổ chức trong khoảng thời gian nhất định nhân với chi phí liên quan (ví dụ: chi phí chấm dứt công việc trực tiếp, chi phí giải quyết nghỉ việc, chi phí công tác nhân sự thay thế và chi phí hội nhập tổ chức).

Các mô hình phức tạp hơn đang được xây dựng (xem ISO/TS 23378<sup>1)</sup>).

#### **4.7.4 Tính đa dạng**

Lĩnh vực tính đa dạng cung cấp thông tin về thành phần nhân khẩu học của lực lượng lao động. Thông tin này rất quan trọng đối với cả các bên liên quan nội bộ và bên ngoài.

Báo cáo về tính đa dạng của lực lượng lao động dựa trên việc sử dụng chung các khía cạnh tính đa dạng ở các quốc gia khác nhau. Tính đa dạng bao trùm các thước đo mà tổ chức có thể báo cáo trên phạm vi toàn cầu. Báo cáo phản ánh cuộc thảo luận quốc tế về thước đo tính đa dạng. Tuy nhiên, còn có các khía cạnh đa dạng bổ sung với thước đo tương ứng<sup>[10]</sup>.

CHÚ THÍCH: Khi có thể áp dụng và khi có sẵn dữ liệu về lực lượng lao động tạm thời hoặc bên ngoài thì có thể đưa vào báo cáo tính đa dạng.

Đối với lĩnh vực tính đa dạng, các thước đo sau đây được khuyến nghị cho báo cáo nội bộ của các tổ chức lớn, doanh nghiệp vừa và nhỏ và khuyến nghị bổ sung cho báo cáo bên ngoài của các tổ chức lớn:

1) Đa dạng lực lượng lao động liên quan đến tuổi tác, giới, khuyết tật và các yếu tố khác.

a) Tuổi

---

1) Đang trong quá trình xây dựng. Hiện tại là ISO/AWI TS 23378.

Sự kết hợp tốt giữa các nhóm tuổi khác nhau là điều cần thiết nếu có thể thấy được lợi ích của lực lượng lao động đa dạng về tuổi tác. Độ tuổi cần bao gồm nhóm 0-14 tuổi [xác nhận rằng không có lao động trẻ em (dưới 15 tuổi)]. Phân loại tuổi tiếp theo có thể được xác định bởi chính tổ chức (Bảng 6).

**Bảng 6 – Ví dụ báo cáo về đa dạng độ tuổi**

Nhân viên theo nhóm tuổi Năm	2017 %	2016 %	2015 %
0 - 14	0,0	0,0	0,0
15 - 30	13,1	12,3	14,1
30 - 50	32,1	33,0	32,0
Trên 50	27,4	26,9	25,5

Trong các số đo báo cáo đa dạng tuổi cũng cần phân biệt giữa các phân khúc lực lượng lao động (chiến lược) quan trọng, ví dụ như quản lý và nhân viên, giữa các khu vực địa lý khác nhau và giữa các chức năng tổ chức khác nhau.

b) Giới

Tổ chức tập trung vào sự công bằng và bình đẳng và quản lý tốt sự đa dạng về giới không chỉ tập hợp những quan điểm khác nhau mà còn nâng cao danh tiếng, khả năng thu hút và giữ chân nhân tài, thúc đẩy văn hóa đa dạng, toàn diện và nâng cao giá trị và thương hiệu của tổ chức.

Để tính tỷ lệ phần trăm giới tính tương ứng trong tổ chức, có thể sử dụng thước đo sau:

$$\text{Tỷ lệ phần trăm giới tính tương ứng trong tổ chức} = \left[ \frac{\text{số lượng nhân viên giới tính tương ứng}}{\text{tổng số lao động}} \right] \times 100$$

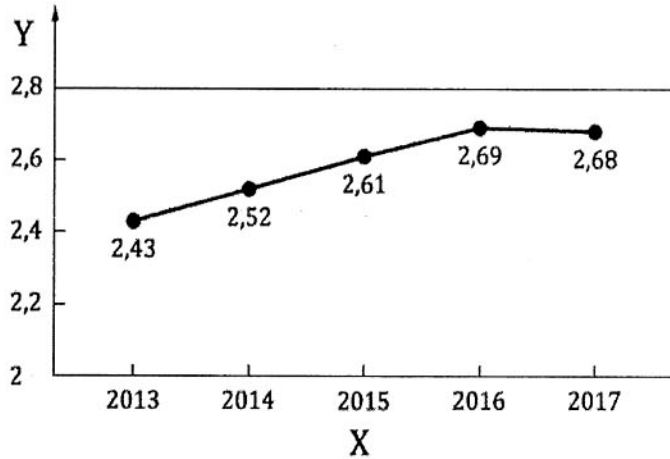
Bảng 7 đưa ra ví dụ về báo cáo đa dạng giới.

**Bảng 7 – Ví dụ về báo cáo đa dạng giới**

Nhân viên theo giới tính	2017 %	2016 %	2015 %
Nữ	32,6	33,8	33,4
Nam	63,6	63,5	64,1
Khác (phi nhị nguyên)	3,8	2,7	2,5

c) Tình trạng khuyết tật

Theo Phân loại quốc tế về chức năng, khuyết tật và sức khỏe (ICF), khuyết tật là “thuật ngữ ô chỉ sự suy giảm, hạn chế hoạt động và hạn chế tham gia (...)”. Mục đích của thước đo này là biểu thị tỷ lệ lực lượng lao động khuyết tật theo phần trăm. Tỷ lệ nhân viên khuyết tật sẽ được xác định bằng cách chia số người khuyết tật cho tổng số nhân viên của tổ chức (Hình 2).



**CHÚ DẪN**

X năm báo cáo

Y tỷ lệ nhân viên khuyết tật (%)

**Hình 2 – Ví dụ báo cáo về tỷ lệ nhân viên khuyết tật**

- d) Các chỉ số khác về tính đa dạng khi có liên quan (như nhóm thiểu số hoặc nhóm dễ bị tổn thương, ví dụ: nhóm quốc tịch, họ công việc, nhiệm kỳ)
- 2) Tính đa dạng về đội ngũ lãnh đạo/quản lý liên quan đến, ví dụ như giới tính, tuổi tác, khuyết tật và các yếu tố khác (được đề xuất cho báo cáo nội bộ và bên ngoài của các tổ chức lớn).

CHÚ THÍCH: Tính đa dạng của đội ngũ lãnh đạo bao gồm cả đa dạng hội đồng.

**4.7.5 Sự lãnh đạo**

Chất lượng và tính bền vững của sự lãnh đạo có tác động mạnh mẽ đến kết quả của tổ chức. Chẳng hạn, nó phụ thuộc vào việc xác định và phát triển các nhà lãnh đạo phù hợp, ví dụ như được phân chia thành các nhà lãnh đạo điều hành và nhà quản lý. Các thước đo trong lĩnh vực này đưa ra tuyên bố về quá trình xác định và phát triển các nhà lãnh đạo.

Các thước đo sau được khuyến nghị cho báo cáo nội bộ của các tổ chức lớn (trừ khi có lưu ý khác):

- 1) Tín nhiệm lãnh đạo (khuyến nghị bổ sung cho báo cáo bên ngoài của các tổ chức lớn).

Sự tín nhiệm lãnh đạo có thể được xác định thông qua các thước đo lãnh đạo nội bộ, ví dụ như khảo sát nhân viên định kỳ (xem Bảng 8) bằng cách sử dụng công cụ được phê duyệt. Khảo sát này bao gồm, ví dụ, các tuyên bố về sự công bằng, tính chính trực hoặc tính nhất quán dẫn đến chỉ số tín nhiệm lãnh đạo.



**Bảng 8 – Ví dụ về báo cáo tín nhiệm lãnh đạo dựa trên khảo sát nhân viên**

	2017	2016	2015	Câu hỏi ví dụ
Công bằng	73	69	65	Lãnh đạo đối xử bình đẳng với tôi, không thiên vị hay phân biệt đối xử
Chính trực	75	76	73	Lãnh đạo của tôi rất nguyên tắc và trung thực
Nhất quán	81	79	77	Lãnh đạo của tôi hành động và cư xử nhất quán khi phản ứng với các hoàn cảnh và tình huống tương tự theo thời gian
Tổng chỉ số tín nhiệm lãnh đạo (thang điểm từ 0 đến 100)	76	75	72	

- 2) Phạm vi quản lý: xác định số lượng nhân viên báo cáo cho một giám sát viên.
- 3) Phát triển lãnh đạo được xác định là
  - tỷ lệ lãnh đạo đã tham gia các chương trình phát triển lãnh đạo trong một thời gian xác định;
  - tỷ lệ lãnh đạo đã tham gia đào tạo.

#### 4.7.6 Văn hóa tổ chức

Lĩnh vực văn hóa tổ chức tập trung vào môi trường làm việc. Chiến lược gắn kết chính thức hỗ trợ sự tham gia chủ động của lực lượng lao động để giải quyết các nhu cầu của khách hàng nội bộ và bên ngoài một cách nhất quán và gắn với các hoạt động liên quan đến đào tạo lãnh đạo, đánh giá sự gắn kết, trao đổi thông tin, học tập, đổi mới và hợp tác, khen thưởng và công nhận, phân tích và phản hồi. Môi trường làm việc “xấu” có hệ quả đối với sự cam kết, tỷ lệ vắng mặt và giữ chân người lao động và ảnh hưởng (gián tiếp) đến kết quả thực hiện công việc của tổ chức. Thông tin này đặc biệt quan trọng từ góc độ các bên liên quan nội bộ, tức là người của tổ chức. Điều quan trọng nữa là phải đảm bảo rằng các bên liên quan bên ngoài cũng có thể tiếp cận thông tin về văn hóa tổ chức – điều này có thể phù hợp với nhân viên tiềm năng và cả nhà đầu tư tiềm năng (chỉ số gắn kết).

Đối với lĩnh vực này, các thước đo sau được khuyến nghị cho báo cáo nội bộ của các tổ chức lớn và doanh nghiệp vừa và nhỏ:

##### 1) Sự gắn kết/hài lòng/cam kết

Động lực có thể được định nghĩa là các giá trị và thái độ thúc đẩy cá nhân cam kết với các mục tiêu của tổ chức và cá nhân và phản ánh sự sẵn sàng để mang lại kết quả thực hiện công việc tối đa. Tăng động lực lao động có liên quan đến việc tăng giá trị vốn nhân lực. Thước đo này là cần thiết để hiểu rõ hơn về việc nhân viên có gắn kết với công việc của họ hay không. Cam kết và sự gắn kết có ý nghĩa khác nhau đối với các quốc gia và nền văn hóa khác nhau. Nhận thức về bối cảnh quốc tế và khả năng so sánh là quan trọng.

“Nhân viên gắn bó” là cá nhân thích và đạt được sự hài lòng từ công việc và có hành động tích cực để tiếp tục và/hoặc chủ động thúc đẩy danh tiếng và lợi ích của tổ chức. Các nhân viên gắn bó trong nhiều trường hợp cũng nhiệt tình về các cơ hội phát triển, hợp tác và tiến bộ.

Công cụ phổ biến nhất để có được những phát hiện về sự gắn kết của nhân viên là khảo sát nhân viên làm cơ sở để tạo ra chỉ số (Bảng 9). Đối với các vấn đề về lãnh đạo và động lực, cần đảm bảo rằng bất kỳ câu hỏi nào giúp thu thập dữ liệu cơ bản về cam kết và sự hài lòng về công việc của người lao động trong tổ chức giữa nhiều quốc gia sử dụng một thuật ngữ có cùng ý nghĩa trong các quốc gia này. Nếu không, dữ liệu sẽ không so sánh hoàn toàn được ở cấp độ quốc tế.

Việc sử dụng khảo sát nhân viên có thể khác nhau tùy thuộc vào mô hình công việc, môi trường hoặc quy mô của tổ chức. Trong trường hợp các tổ chức không thể thực hiện khảo sát nhân viên thì có thể sử dụng các đánh giá hệ thống khác.

Bất kỳ công cụ nào được sử dụng (ví dụ: khảo sát hoặc đánh giá) cần đảm bảo và bảo vệ tính ẩn danh của nhân viên.

**Bảng 9 – Ví dụ báo cáo về chỉ số gắn kết**

	2017	2016	2015
Châu Âu	83	80	78
Châu Á/Thái Bình Dương	85	81	79
Bắc Mỹ	81	76	78
Chỉ số gắn kết trung bình (thang điểm từ 0 đến 100)	83	79	78

## 2) Tỷ lệ giữ chân nhân sự.

Tỷ lệ giữ chân nhân sự đề cập đến khả năng của tổ chức trong việc duy trì lực lượng lao động. Đó là tỷ lệ của tổng lực lượng lao động được giữ lại trong khoảng thời gian xác định (chỉ số ổn định).

Tỷ lệ giữ chân nhân sự thường được tính trên cơ sở hàng năm, chia số lượng nhân viên làm việc từ một năm trở lên cho số lượng nhân viên ở các vị trí đó một năm trước.

Số lượng người đi khỏi tổ chức hàng tháng được xác định là tỷ lệ phần trăm được thêm vào trong 12 tháng chia cho tổng số lực lượng lao động.

CHÚ THÍCH: Thông tin chi tiết về thước đo giữ chân nhân sự đang được xây dựng (xem ISO/TS 23378<sup>2)</sup>).

### 4.7.7 Sức khỏe, an toàn và sức sống của tổ chức

Lĩnh vực sức khỏe, an toàn và sức sống của tổ chức cung cấp thông tin về đầu tư của tổ chức và sự ưu tiên cho sức khỏe và sức sống của lực lượng lao động. Điều quan trọng đối với các tổ chức là phải chăm sóc sức khỏe, an toàn và sức sống của lực lượng lao động vì tác động đến cá nhân, tổ chức và

<sup>2)</sup> Đang trong quá trình xây dựng. Hiện tại là ISO/AWI TS 23378.

cộng đồng rộng hơn. Điều này bao gồm đảm bảo rằng môi trường làm việc bảo vệ mọi người khỏi bị tổn hại và tập trung vào việc ngăn ngừa bệnh tật để tránh nghỉ do đau ốm, xây dựng khả năng phục hồi cho tổ chức, hỗ trợ tính liên tục trong kinh doanh và bảo vệ hiệu quả và năng suất của tổ chức.

Sức khỏe và an toàn được qui định bởi pháp luật. Vấn đề thiết yếu là môi trường làm việc tốt và văn hóa tổ chức hỗ trợ các mối quan hệ tích cực và sự tham vấn phù hợp với lực lượng lao động và các đại diện được chỉ định của người lao động. Tăng cường sức khỏe, an toàn và sức sống và phòng ngừa tai nạn, bệnh tật liên quan đến công việc dựa trên các đánh giá rủi ro và xác định nguy cơ được thực hiện bởi người có thẩm quyền; các chính sách và quy trình được công bố để tuân theo trong trường hợp khẩn cấp và để quản lý sức khỏe và sự vắng mặt; báo cáo kịp thời các tai nạn, tử vong, chấn thương, bệnh tật và ốm đau liên quan đến nghề nghiệp hoặc công việc, xem xét đầy đủ và đúng đắn về tác động đối với các cá nhân và tổ chức.

Báo cáo vốn nhân lực cần mô tả bối cảnh này theo cách thích hợp liên quan đến TCVN ISO 45001 (ISO 45001)<sup>[5]</sup>.

CHÚ THÍCH: Thông tin bổ sung về các tiêu chuẩn an toàn và sức khỏe nghề nghiệp có thể thấy trong Thư mục tài liệu tham khảo.

Đối với lĩnh vực sức khỏe, an toàn và sức sống tổ chức, các thước đo sau được khuyến nghị cho báo cáo nội bộ của các tổ chức lớn (trừ khi có quy định khác):

- 1) Tổn thất về thời gian do chấn thương, tai nạn và bệnh tật liên quan đến công việc (khuyến nghị bổ sung cho báo cáo bên ngoài của các tổ chức lớn).

Theo Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), ước tính khoảng 4 % tổng sản phẩm quốc nội (GDP) hàng năm trên toàn thế giới bị khấu hao bởi các chi phí trực tiếp và gián tiếp của tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Vì trong thực tế sẽ rất phức tạp để thu tất cả các chi phí trực tiếp và gián tiếp, nên các tổ chức cần đo lường tổn thất thời gian do chấn thương. Điều này được định nghĩa là một sự cố dẫn đến tử vong, thương tật vĩnh viễn hoặc tổn thất thời gian làm việc một ngày/ca hoặc nhiều hơn<sup>[11]</sup>.

$$\text{Tổn thất thời gian do chấn thương} = \frac{\text{lượng thời gian làm việc bị tổn thất do tai nạn tại nơi làm việc trong khoảng thời gian nhất định}}{\text{tổng thời gian làm việc dự kiến trong khoảng thời gian nhất định}}$$

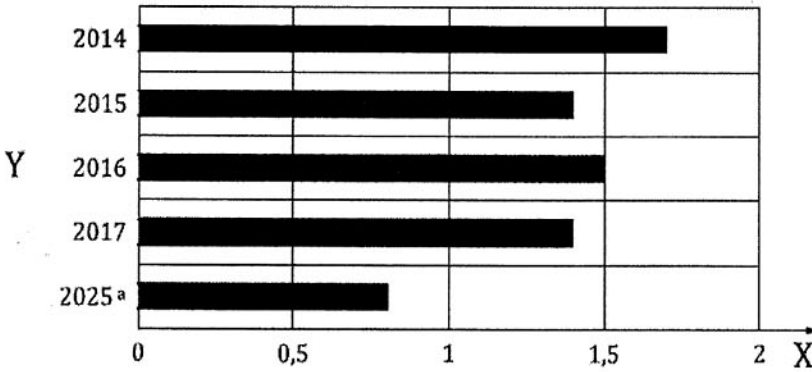
CHÚ THÍCH: Thời gian làm việc được thể hiện bằng giờ hoặc ngày.

Số lượng chấn thương gây tổn thất thời gian trên mỗi giờ làm việc luôn rất nhỏ. Để dễ dàng giải thích, có thể sử dụng bội số một triệu và "tổn thất thời gian do chấn thương" được báo cáo là số lượng chấn thương gây tổn thất thời gian trên một triệu giờ làm việc. Số liệu này được tính như sau:

$$\text{Chấn thương gây tổn thất thời gian trên một triệu giờ làm việc} = \frac{\text{số lượng chấn thương gây tổn thất thời gian trong khoảng thời gian nhất định}}{\text{tổng số giờ làm việc trong khoảng thời gian nhất định}} \times 1\,000\,000$$

CHÚ THÍCH: Số lượng mất thời gian do chấn thương bao gồm, ví dụ, tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp.

Hình 3 cung cấp ví dụ báo cáo về tổn thất thời gian do chấn thương.



**CHÚ DẪN**

X tỷ lệ mất thời gian do chấn thương trên một triệu giờ làm việc

Y năm báo cáo

<sup>a</sup> Mục tiêu 2025

**Hình 3 – Ví dụ báo cáo về tỷ lệ tổn thất thời gian do chấn thương**

2) Số vụ tai nạn nghề nghiệp (khuyến nghị cho báo cáo nội bộ và bên ngoài của các tổ chức lớn và doanh nghiệp vừa và nhỏ).

Các tổ chức cần theo dõi công việc hoặc tai nạn nghề nghiệp vì chúng dẫn đến

- giảm năng suất;
- mất cơ hội kinh doanh;
- tiền lương của nhân viên bị thương hoặc của nhân viên thay thế hoặc chi phí làm thêm giờ;
- chi phí bồi hoàn cho người lao động bị thương;
- chi phí sửa chữa, cho thuê hoặc thay thế;
- thay đổi phí bảo hiểm;
- chi phí pháp lý.

Số liệu này bao gồm cả các tai nạn xảy ra trong quá trình làm việc của một người và gây ra do các nguy cơ vốn có hoặc liên quan. Tai nạn nghề nghiệp là tai nạn mà người lao động phải chịu trong khi thẩm quyền là của người sử dụng lao động và do đó, có thể được xác định là tai nạn xảy ra tại nơi làm việc, trên hành trình liên quan đến công việc hoặc trong cuộc hẹn với khách hàng. Tỷ lệ tai nạn được định nghĩa là tỷ lệ số vụ tai nạn của lực lượng lao động mỗi năm so với tổng số giờ làm việc của nhân viên mỗi năm. Thường biểu thị bằng số vụ tai nạn trên một triệu giờ làm việc của nhân viên. Ngoài ra, đúng với OSHA, tỷ lệ này được nhân lên 200,000 để tính cho 100 nhân viên toàn thời gian. Do đó, có thể so sánh giữa các tổ chức độc lập về quy mô và quốc gia xuất xứ.

$$\text{Tỷ lệ tai nạn} = \frac{\text{tổng số vụ tai nạn nghề nghiệp trong khoảng thời gian nhất định}}{\text{giờ làm việc của nhân viên trong khoảng thời gian nhất định}} \times 1\,000\,000 \text{ h}$$

Bảng 10 thể hiện ví dụ báo cáo về tai nạn nghề nghiệp.

**Bảng 10 – Ví dụ báo cáo tai nạn nghề nghiệp**

Tai nạn nghề nghiệp trên một triệu giờ làm việc					
	2017	2016	2015	2014	2013
Nhân viên của công ty	0,8	0,9	0,7	1,0	1,1
Lực lượng lao động tạm thời và bán thời gian	0,9	0,8	0,5	0,8	1,1

- 3) Số người thiệt mạng trong tai nạn lao động (tử vong, chết hoặc tỷ lệ tử vong) (được khuyến nghị cho báo cáo nội bộ và bên ngoài của các tổ chức lớn và doanh nghiệp vừa và nhỏ).

Các tổ chức cần theo dõi tỷ lệ tử vong do tác động tiêu cực đến uy tín, hình phạt tài chính và các khoản thanh toán bồi thường của tổ chức. Hậu quả là danh tiếng bị tổn hại và chi phí cao hơn, dẫn đến lợi nhuận thấp đi.

Số người thiệt mạng trong khoảng thời gian nhất định (ví dụ: một năm) có thể được đo như sau:

$$\text{Tỷ lệ tử vong} = \frac{\text{số thương tật nghề nghiệp gây tử vong}}{\text{tổng số lao động}}$$

Bảng 11 cung cấp ví dụ báo cáo về chấn thương gây tử vong.

**Bảng 11 – Ví dụ báo cáo về chấn thương nghề nghiệp**

	2017	2016	2015	2014	2013
Chấn thương nghề nghiệp đối với người lao động gây mất ngày làm việc	0,21	0,22	0,26	0,27	0,31
Chấn thương nghề nghiệp ghi được đối với người lao động	0,42	0,43	0,47	0,49	0,56
<b>Chấn thương gây tử vong (tổng số)</b>	2	4	2	2	3
Người lao động của tổ chức	2	3	1	2	2
Nhân viên tạm thời và/hoặc bán thời gian	0	1	1	0	1

4) Tỷ lệ người lao động tham gia đào tạo về sức khỏe và an toàn tại nơi làm việc (khuyến nghị cho báo cáo nội bộ của các tổ chức lớn và doanh nghiệp vừa và nhỏ).

Số liệu này được xác định bằng tỷ lệ phần trăm người lao động tham gia đào tạo về sức khỏe và an toàn trong khoảng thời gian nhất định.

#### **4.7.8 Năng suất**

Sử dụng các thước đo định lượng giúp cải thiện độ tin cậy về nhân sự như một nghề và cho phép quản lý cấp cao xác định các cách thức cụ thể, có thể đo được mà các dịch vụ nhân sự mang lại lợi ích cho tổ chức. Kết quả thực hiện công tác nhân sự được đánh giá dựa trên các chỉ số như doanh thu trên mỗi nhân viên, EBIT trên mỗi nhân viên, tỷ suất hoàn vốn liên quan đến nhân sự. Điều này rất quan trọng đối với cả các bên liên quan nội bộ và bên ngoài, bởi vì nó cho phép đánh giá năng suất của lực lượng lao động. Lợi nhuận liên quan đến quản lý nguồn nhân lực, nếu được coi là mối quan hệ giữa thu nhập và chi tiêu vốn, bị ảnh hưởng bởi vốn nhân lực.

Đối với lĩnh vực năng suất, các thước đo sau được khuyến nghị cho báo cáo nội bộ và bên ngoài của các tổ chức lớn và doanh nghiệp vừa và nhỏ:

1) EBIT/thu nhập/doanh thu/lợi nhuận trên mỗi nhân viên.

a) Đối với các tổ chức vì lợi nhuận:

Tỷ lệ năng suất trên mỗi nhân viên, chẳng hạn như doanh thu hoặc lợi nhuận trên mỗi nhân viên, thường được sử dụng để so sánh năng suất của một tổ chức trên thị trường. Các tỷ lệ này có thể được sử dụng như một thước đo đơn giản để giảm chi phí và kiểm soát hoặc thực thi hệ thống đãi ngộ dựa trên kết quả thực hiện công việc. Phân tích lịch sử về tỷ lệ này có thể cung cấp thông tin quan trọng về sự phát triển thành công của tổ chức hoặc thành công của chiến lược đã chọn. Phân tích này cho phép theo dõi giá trị gia tăng của nhân viên tùy thuộc vào sự tăng trưởng của tổ chức. Khả năng áp dụng các giá trị đó có thể khác nhau tùy theo bối cảnh, ví dụ quy mô, quốc gia, thâm niên của tổ chức hoặc lĩnh vực kinh doanh.

Trong kế toán và tài chính, lợi nhuận trước lãi và thuế (EBIT) là thước đo lợi nhuận của công ty bao gồm tất cả các chi phí chưa trừ tiền lãi và thuế thu nhập. EBIT là thước đo khả năng của tổ chức trong việc tạo thu nhập cho các hoạt động của tổ chức trong khoảng thời gian nhất định (ví dụ: một năm).

$$\text{EBIT trên mỗi nhân viên} = \frac{\text{doanh thu} - \text{chi phí}^a}{\text{tổng số nhân viên}}$$

<sup>a</sup> Ví dụ giá vốn hàng bán, chi phí bán hàng và chi phí quản trị.

Đối với tổ chức chính phủ, không có thước đo năng suất nào được khuyến nghị do những khó khăn trong việc đo lường, nhưng có thể áp dụng một số chỉ số khác như sự hài lòng của người dùng hoặc chất lượng dịch vụ.

Bảng 12 cung cấp ví dụ báo cáo lợi nhuận trên mỗi nhân viên.

b) Đối với các tổ chức phi chính phủ (NGO):

Tác động của cá nhân trong NGO được đo bằng số người được hỗ trợ, ngân sách và tỷ lệ phần trăm của các chương trình được thực hiện.

Thành công của tổ chức được chia thành các KPI sau:

- ngân sách hàng năm;
- tỷ lệ phần trăm tài trợ được triển khai;
- tỷ lệ đầu người và chi phí tiền lương của nhân viên hành chính cho công nhân thực địa theo phần trăm;
- số lượng công nhân thực địa;
- đào tạo: số ngày đào tạo so với số ngày hoạt động mỗi năm (năm);
- số dự án NGO thực hiện hoặc tình trạng trưởng thành công việc trên mỗi nhân viên (NGO) có tác động đến các cá nhân (nhóm hơn 10, dưới 100 người);
- số dự án NGO thực hiện hoặc tình trạng trưởng thành công việc trên mỗi nhân viên (NGO) có tác động đến các cá nhân (nhóm hơn 100, dưới 1 000 người);
- số dự án NGO thực hiện hoặc tình trạng trưởng thành công việc trên mỗi nhân viên (NGO) có tác động đến các cá nhân (nhóm hơn 1 000).

## 2) Tỷ suất hoàn vốn nhân lực

Thước đo này cho thấy hiệu quả đầu tư vào vốn nhân lực hỗ trợ các mục tiêu của tổ chức như thế nào.

Tỷ suất hoàn vốn nhân lực có nghĩa là số tiền được thu lại cho mỗi đô la hoặc euro đã chi ra (ví dụ: chi phí việc làm) cho vốn nhân lực. Nó cho thấy tỷ lệ thu nhập/doanh thu so với chi phí việc làm. Bảng 12 cung cấp ví dụ về tỷ suất hoàn vốn nhân lực.

**Bảng 12 – Ví dụ báo cáo về lợi nhuận trên mỗi nhân viên và tỷ suất hoàn vốn nhân lực**

	2017	2016	2015
Lợi nhuận trên mỗi nhân viên (ví dụ: bằng €)	82 000	76 000	71 000
Tỷ suất hoàn vốn nhân lực (dựa trên FTE)	0,50	0,44	0,41

Theo khái niệm, tỷ suất hoàn vốn nhân lực<sup>[12]</sup> được xác định như sau:

$$\text{Tỷ suất hoàn vốn nhân lực} = \left\{ \frac{\text{doanh thu} - [\text{chi phí} - (\text{tiền lương} + \text{lợi nhuận})]}{\text{tiền lương} + \text{lợi nhuận}} \right\} - 1$$

CHÚ THÍCH: Tiền lương bao gồm lương cơ bản, lương biến động và/hoặc thưởng.

Đối với thước đo này, cần sử dụng FTE để tính toán.

Ví DỤ: Doanh thu: 4,5 triệu; chi phí (chi phí hoạt động): 3,750 triệu; chi phí nhân công (tiền lương + lợi nhuận): 1,5 triệu; tính toán: tỷ suất hoàn vốn nhân lực =  $\{(4\ 500\ 000 - (3\ 750\ 000 - 1\ 500\ 000)) / 1\ 500\ 000\} - 1 = 0,5 = 50\ %$ .

Đối với mỗi đôla hoặc euro đầu tư, tổ chức nhận lại tiền gốc đôla hoặc euro và 50 xu lợi nhuận trước thuế. Điều này được mô tả là lợi tức 50 %. Tỷ lệ phần trăm lợi tức càng lớn thì đầu tư vào con người của tổ chức càng hiệu quả. Do chi phí lực lượng lao động của tổ chức có thể ở mức từ 25 % đến 60 % tổng chi phí, thước đo này sẽ tăng cường tập trung để xác định mức độ đầu tư này được sử dụng tốt như thế nào.

#### 4.7.9 Tuyển dụng, chuyển dịch và nghỉ việc

Lĩnh vực này mô tả khả năng duy trì hoặc hỗ trợ một hoạt động hoặc quá trình và lực lượng lao động thích đáng trong thời gian dài. Lĩnh vực này tập trung vào toàn bộ quá trình duy trì lực lượng lao động bền vững, từ tuyển dụng ("VÀO"), sang chuyển dịch ("QUA") đến nghỉ việc ("RA"). Điều này rất quan trọng đối với các bên liên quan nội bộ cũng như bên ngoài vì nó cho thấy sức khỏe của tổ chức.

Đối với lĩnh vực tuyển dụng (VÀO), các thước đo sau được khuyến nghị cho báo cáo nội bộ của các tổ chức lớn (trừ khi có quy định khác):

1) Số lượng ứng viên cho mỗi vị trí.

Thước đo này bao gồm số lượng ứng viên đáp ứng yêu cầu của công việc trong số tất cả những người nộp đơn xin việc.

2) Chất lượng tuyển dụng.

Chất lượng tuyển dụng được định nghĩa là thước đo kết quả thực hiện công việc của người lao động sau khi được tuyển dụng so với kỳ vọng trước khi tuyển dụng trong khoảng thời gian nhất định.

CHÚ THÍCH: Chất lượng tuyển dụng được xác định trong ISO/TS 30411<sup>[13]</sup>.

3) Thời gian trung bình để tuyển đủ vị trí trống (được khuyến nghị bổ sung cho báo cáo bên ngoài của các tổ chức lớn).

a) Thời gian để tuyển đủ vị trí trống

Thời gian để thực hiện các biện pháp lấp đầy cho mọi vị trí: tổng số ngày từ khi yêu cầu được phê duyệt chuyển đến bộ phận tuyển dụng đến ngày mà ứng viên chấp nhận lời mời làm việc. Trong khoảng thời gian nhất định, tính toán số ngày trung bình cho tất cả các vị trí được tuyển.

b) Thời gian để tuyển đủ các vị trí quan trọng còn trống

Thời gian để thực hiện các biện pháp lấp đầy cho mọi vị trí quan trọng: tổng số ngày từ khi đưa ra yêu cầu được phê duyệt chuyển đến bộ phận tuyển dụng đến ngày mà ứng viên chấp nhận lời



mời làm việc. Trong khoảng thời gian nhất định, tính toán số ngày trung bình cho tất cả các vị trí quan trọng được tuyển.

Vị trí quan trọng được xác định là vị trí hoặc vai trò công việc có tác động trực tiếp và đáng kể đến kết quả tổ chức. Các vị trí này được tổ chức xác định là một phần trong chiến lược tổ chức của mình là những vị trí có tác động lớn trong việc tạo ra hoặc gia tăng giá trị.

CHÚ THÍCH: Tác động của các vị trí quan trọng được xác định trong ISO/TS 30410<sup>[14]</sup>.

4) Đánh giá việc chuyển đổi và năng lực của lực lượng lao động trong tương lai (đội ngũ nhân tài)

Thước đo này là một chỉ số định tính (thuyết minh): nhu cầu lực lượng lao động trong tương lai theo phân khúc lực lượng lao động.

Đối với lĩnh vực chuyển dịch (QUA) các thước đo sau được khuyến nghị cho báo cáo nội bộ của các tổ chức lớn (trừ khi có quy định khác):

5) Tỷ lệ vị trí được tuyển đủ nội bộ (khuyến nghị bổ sung cho báo cáo bên ngoài của các tổ chức lớn).

Tỷ lệ phần trăm của tất cả các vị trí trống nội bộ được tuyển đủ mô tả việc tuyển dụng nội bộ cho việc giới thiệu lại các vị trí trống.

6) Tỷ lệ vị trí quan trọng còn trống nội bộ được tuyển đủ (khuyến nghị bổ sung cho báo cáo bên ngoài của các tổ chức lớn).

Tỷ lệ phần trăm vị trí quan trọng còn trống nội bộ được tuyển đủ mô tả việc tuyển dụng nội bộ cho việc giới thiệu lại các vị trí trống.

Tỷ lệ chung cho tuyển dụng nội bộ được tính bằng cách xác định tỷ số giữa số lượng tuyển dụng nội bộ và số lượng tất cả các tuyển dụng mỗi năm. Kết quả: ví dụ, tỷ lệ từ 70 % đến 80 % là dấu hiệu của quản lý nhân tài tốt. Bảng 13 đưa ra ví dụ báo cáo.

**Bảng 13 – Ví dụ báo cáo về các vị trí quan trọng nội bộ được tuyển đủ**

	2017	2016	2015
Các vị trí nội bộ được tuyển đủ [%]	75	70	65
Vị trí quan trọng nội bộ được tuyển đủ [%]	45	40	35

7) Tỷ lệ các vị trí quan trọng liên quan đến các vị trí khác (khuyến nghị bổ sung cho báo cáo nội bộ của các doanh nghiệp vừa và nhỏ).

Các vị trí quan trọng là các vị trí có tác động lớn trong việc mang lại giá trị gia tăng cho sản phẩm hoặc dịch vụ và là điểm rất quan trọng đối với sự thành công của tổ chức, cho dù kết quả thực hiện công việc cao hay thấp. Các vị trí khác có nghĩa là tất cả các vị trí khác trong tổ chức. Tỷ lệ của cả hai loại được tính bằng phần trăm.

8) Tỷ lệ các vị trí quan trọng còn trống so với tất cả các vị trí trống.

Thước đo này được xác định bởi số lượng vị trí quan trọng còn trống so với tất cả các vị trí không có người lao động chính thức tại thời điểm này và quá trình tuyển dụng đang được tiến hành.

CHÚ THÍCH: Trong tổ chức có ít hơn 50 người lao động, tất cả các vị trí có thể được xác định là quan trọng.

9) Tỷ lệ chuyển dịch nội bộ (phân cấp, chuyển ngang; thăng chức).

Thước đo này cho biết số lượng chuyển dịch nội bộ giữa các vị trí và chức năng trong tổ chức.

10) Khả năng thay thế nhân viên nội bộ.

Khả năng thay thế nhân viên nội bộ đề cập đến khả năng và sự sẵn sàng của những người kế nhiệm tiềm năng để đưa vào các vị trí quan trọng.

Đối với lĩnh vực nghỉ việc (RA), các thước đo sau được khuyến nghị cho báo cáo nội bộ của các tổ chức lớn (trừ khi có quy định khác).

11) Tỷ lệ nghỉ việc (khuyến nghị cho báo cáo nội bộ và bên ngoài của các tổ chức lớn và doanh nghiệp vừa và nhỏ).

Nghỉ việc gây ra chi phí, chẳng hạn như chi phí thay thế, chi phí hội nhập tổ chức hoặc chi phí giải quyết nghỉ việc. Tỷ lệ nghỉ việc cao có thể là trở ngại nghiêm trọng đối với năng suất, chất lượng và lợi nhuận trong tổ chức. Nói chung, giảm tỷ lệ lao động nghỉ việc sẽ tiết kiệm kinh tế.

CHÚ THÍCH: Chi phí lao động nghỉ việc được xác định trong 4.7.3.

Thước đo này thể hiện số người rời khỏi tổ chức do sa thải, tiêu hao lao động và các lý do khác so với tổng số người trong tổ chức. Nó bao gồm tất cả các trường hợp nghỉ việc, bất kể lý do nào.

$$\text{Tỷ lệ nghỉ việc} = \frac{\text{tổng số người rời đi trong khoảng thời gian nhất định}}{\text{trung bình tổng số nhân viên trong khoảng thời gian nhất định}} \times 100$$

Con số tổng là tất cả những người rời đi, kể cả những người nghỉ hưu hoặc thôi việc không tự nguyện do bị sa thải hoặc dư thừa. Tuy nhiên, cũng rất hữu ích khi tính toán một con số riêng cho nghỉ việc tự nguyện (từ chức) vì việc rời đi như vậy là không có kế hoạch và thường không thể đoán trước được (không giống như nghỉ hưu theo kế hoạch hoặc dư thừa) và do đó có thể có tác động đặc biệt bất lợi đến doanh nghiệp. Bảng 14 cung cấp ví dụ báo cáo về lao động nghỉ việc.

Tác động của nghỉ việc là thấp hay cao cần được xem xét trong bối cảnh chiến lược vốn nhân lực của tổ chức và bối cảnh bên ngoài.

**Bảng 14 – Ví dụ báo cáo về nghỉ việc tự nguyện**

Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc tính theo %						
	Nghỉ việc tự nguyện			Tổng số		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Nữ	6,2	5,8	5,3	14,3	13,9	11,5
Nam	4,8	4,5	4,6	14,1	13,9	11,3
Tổng số	5,3	5	4,8	14,2	13,9	11,4

12) Tỷ lệ nghỉ việc tự nguyện (không nghỉ hưu).

Thước đo này được định nghĩa là tỷ lệ người của tổ chức gia nhập và sẵn sàng rời khỏi tổ chức trong khoảng thời gian nhất định (ví dụ: một năm).

13) Tỷ lệ nghỉ việc quan trọng tự nguyện.

Tỷ lệ phần trăm những người chọn rời khỏi tổ chức và trường hợp tổ chức thấy tiếc về tổn thất này so với tất cả các sự rời đi trong khoảng thời gian nhất định (ví dụ: một năm).

14) Lý do rời đi/nghỉ việc/thôi việc có lý do (khuyến nghị bổ sung cho báo cáo nội bộ của các doanh nghiệp vừa và nhỏ).

Xem tỷ lệ nghỉ việc và tỷ lệ nghỉ việc không tự nguyện. Cung cấp thống kê với những lý do điển hình cho việc rời đi và báo cáo tổng tỷ lệ phần trăm cho các lý do khác nhau. Những lý do điển hình bao gồm: công việc mới; không hài lòng với lãnh đạo; không hài lòng với đãi ngộ và phúc lợi; thiếu cơ hội việc làm; nghỉ hưu; lý do gia đình, chẳng hạn như chuyển nhà; giáo dục, chẳng hạn như cao đẳng; lý do sức khỏe; sa thải; tái cấu trúc tổ chức; tử vong.

CHÚ THÍCH: Thông tin chi tiết về thước đo nghỉ việc đang được xây dựng (xem ISO/TS 23378<sup>3)</sup>).

#### 4.7.10 Kỹ năng và khả năng

Tiền tệ và sử dụng đúng kiến thức, kỹ năng và khả năng là những yếu tố chính để có lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, quản lý tri thức, học tập và phát triển phụ thuộc vào quốc gia – và quy định nghề nghiệp cụ thể quy định khi nào và làm thế nào phải cập nhật kiến thức và tần suất can thiệp đào tạo, ví dụ như các lĩnh vực liên quan đến kỹ thuật hoặc chăm sóc sức khỏe có thể khác nhau giữa các quốc gia.

CHÚ THÍCH: Để biết thêm thông tin về quản lý tri thức, tham khảo TCVN 30401 (ISO 30401)<sup>15)</sup>.

Đối với lĩnh vực kỹ năng và khả năng, các thước đo sau được khuyến nghị cho báo cáo nội bộ của các tổ chức lớn (trừ khi có quy định khác):

<sup>3)</sup> Đang trong quá trình xây dựng. Hiện tại là ISO/AWI TS 23378.

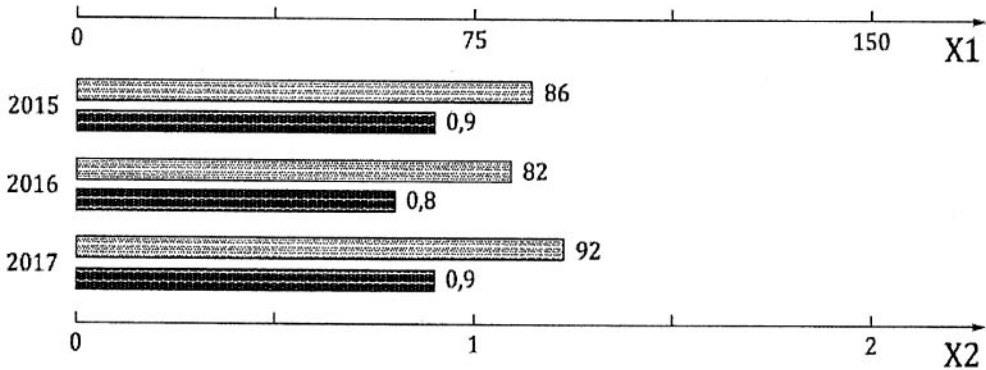
## TCVN 13107:2020

- 1) Tổng chi phí phát triển và đào tạo (khuyến nghị cho báo cáo nội bộ và bên ngoài của các tổ chức lớn và doanh nghiệp vừa và nhỏ).

Đầu tư vào phát triển và đào tạo cho con người của tổ chức cung cấp, ví dụ, phương tiện để các nhà phân tích tập trung vào khoản đầu tư mà tổ chức đang bỏ ra cho năng suất tương lai của lực lượng lao động.

Đây được định nghĩa là tổng chi phí của tổ chức cho đào tạo và phát triển (học tập ngoài công việc và học tập tại nơi làm việc). Nó bao gồm tổng chi phí cho một nhân viên đào tạo trên lớp, học trực tuyến, đào tạo tại chỗ cho vị trí hiện tại của họ và các bước phát triển trong tương lai.

Chi phí trực tiếp cho việc phát triển và đào tạo bao gồm tài liệu giảng dạy, phí, lệ phí và các chi phí tương tự. Chi phí gián tiếp cần được loại trừ, ví dụ chi phí thời gian làm việc bị mất (ví dụ, xem Hình 4).



### CHÚ DẪN

- X1 tổng chi phí đào tạo (triệu €)  
X2 chi phí đào tạo mỗi tương đương toàn thời gian (nghìn €)

Hình 4 – Ví dụ báo cáo về chi phí đào tạo

- 2) Học tập và phát triển bao gồm
- tỷ lệ phần trăm người lao động tham gia đào tạo so với tổng số nhân viên mỗi năm (khuyến nghị bổ sung cho báo cáo nội bộ của các doanh nghiệp vừa và nhỏ);
  - số giờ đào tạo chính thức trung bình trên một nhân viên (khuyến nghị bổ sung cho báo cáo nội bộ của các doanh nghiệp vừa và nhỏ).

Thước đo này cho biết số giờ trung bình mà một người của tổ chức tham gia vào các hoạt động đào tạo chính thức, ví dụ như số giờ học trên lớp hoặc học trực tuyến trên một nhân viên mỗi năm;

- c) tỷ lệ phần trăm nhân viên tham gia đào tạo chính thức ở các hạng mục khác nhau (ví dụ: đào tạo bắt buộc, lãnh đạo, bán hàng, truyền thông, đào tạo CNTT, kỹ thuật, phát triển nhóm, kỹ năng liên văn hóa, huấn luyện đơn/nhóm, kèm cặp, đa dạng), liệt kê các chủ đề đào tạo trên mỗi nhân viên.

CHÚ THÍCH: Học tập và phát triển cho lãnh đạo được đề cập trong 4.7.5, 3).

### 3) Tỷ lệ năng lực của lực lượng lao động

Tỷ lệ năng lực của lực lượng lao động là con số trung bình của xếp hạng năng lực được ấn định cho nhân viên dựa trên đánh giá của họ. Phương pháp đánh giá có thể là khách quan (sử dụng công cụ kiểm tra nào đó) hoặc chủ quan (hộp kiểm tra). Nó cho thấy xu hướng tập trung về năng lực của toàn bộ người lao động, cho dù ở trên, dưới hay trong mức độ năng lực chấp nhận được.

#### 4.7.11 Kế hoạch kế nhiệm

Kế hoạch kế nhiệm là công cụ thiết yếu để hoạch định lực lượng lao động bền vững. Đó là quá trình xác định và phát triển nhân viên hiện tại có tiềm năng để đưa vào các vị trí quan trọng trong tổ chức. Kế hoạch kế nhiệm rất quan trọng đối với thành công của tổ chức và tạo ra khuôn khổ hiệu quả để nhận diện, phát triển và giữ chân nhân tài lãnh đạo cấp cao. Điều quan trọng cần lưu ý là lập kế hoạch kế nhiệm chiến lược không phải là về nhân tài mà tổ chức cần hiện tại; mà là quy hoạch nhân tài, tri thức, kỹ năng và năng lực cần thiết cho tương lai của tổ chức phù hợp với kế hoạch phát triển và hoạt động trong tương lai.

Đối với lĩnh vực này, các thước đo sau được khuyến nghị cho báo cáo nội bộ của các tổ chức lớn (trừ khi có quy định khác):

- 1) Tỷ lệ hiệu quả kế nhiệm được định nghĩa là tỷ lệ phần trăm của các vị trí quan trọng được chiếm giữ bởi các thăng tiến nội bộ so với thuê bên ngoài. Thước đo này hữu ích cho các tổ chức muốn hiểu về sức mạnh kênh kế nhiệm của họ.

$$\text{Tỷ lệ hiệu lực kế nhiệm} = \left[ \frac{\text{số lượng vị trí quan trọng thuê nội bộ được chiếm giữ}}{\text{tổng số vị trí quan trọng được chiếm giữ}} \right] \times 100$$

Tỷ lệ hiệu quả kế nhiệm chung được tính bằng cách xác định tỷ số giữa số lượng kế nhiệm nội bộ cho các vị trí quan trọng được chiếm giữ và số lượng tất cả kế nhiệm của các vị trí quan trọng mỗi năm. Kết quả là: ví dụ, tỷ lệ từ 70 % đến 80 % là dấu hiệu tốt của hiệu lực kế nhiệm. Bảng 15 đưa ra ví dụ báo cáo.

**Bảng 15 – Ví dụ báo cáo về kế nhiệm nội bộ**

	2017	2016	2015
Số kế nhiệm ở các vị trí quan trọng	23	21	25
Hiệu lực kế nhiệm	74 %	68 %	62 %

- 2) Tỷ lệ bao phủ kế nhiệm (khuyến nghị cho báo cáo của các tổ chức lớn và doanh nghiệp vừa và nhỏ).

Thước đo này hữu ích cho các tổ chức xác định người kế nhiệm tiềm năng cho các vị trí lãnh đạo. Tỷ lệ bao phủ kế nhiệm được xác định là số lượng nhân viên trung bình trong đội ngũ kế nhiệm lãnh đạo trên tổng số lãnh đạo.

$$\text{Tỷ lệ bao phủ kế nhiệm} = \left[ \frac{\text{số lượng người kế nhiệm lãnh đạo}}{\text{số lượng kế nhiệm lãnh đạo áp dụng}} \right] \times 100$$

- 3) Tỷ lệ sẵn sàng kế nhiệm.

Tỷ lệ sẵn sàng kế nhiệm có thể được kiểm tra thêm ở các cấp độ khác nhau (tất cả các cấp được khuyến nghị cho báo cáo nội bộ của các tổ chức lớn):

- a) Tỷ lệ chiều sâu kế nhiệm: sẵn sàng ngay bây giờ

Số đo này hữu ích cho các tổ chức xác định người kế nhiệm tiềm năng cho các vị trí quan trọng và cung cấp chỉ số mạnh mẽ liên quan đến sức mạnh của kênh kế nhiệm. Nó có thể được đo bằng tỷ lệ phần trăm của các vị trí quan trọng đã xác định ứng viên "sẵn sàng ngay bây giờ".

$$\text{Tỷ lệ chiều sâu kế nhiệm (sẵn sàng ngay bây giờ)} = \left[ \frac{\text{số lượng ứng cử viên kế nhiệm thích hợp "sẵn sàng ngay bây giờ" cho các vị trí quan trọng}}{\text{số lượng kế nhiệm thích hợp cho các vị trí quan trọng}} \right] \times 100$$

- b) Tỷ lệ chiều sâu kế nhiệm: sẵn sàng trong 1 đến 3 năm

Số đo này được đo bằng tỷ lệ phần trăm của các vị trí quan trọng có ứng cử viên sẵn sàng trong 1 đến 3 năm được xác định cho sự kế nhiệm tiềm năng.

$$\text{Tỷ lệ chiều sâu kế nhiệm (sẵn sàng trong 1 đến 3 năm)} = \left[ \frac{\text{số lượng ứng cử viên kế nhiệm thích hợp "sẵn sàng trong 1 đến 3 năm" cho các vị trí quan trọng}}{\text{số lượng kế nhiệm thích hợp cho các vị trí quan trọng}} \right] \times 100$$

- c) Tỷ lệ chiều sâu kế nhiệm: sẵn sàng trong 4 đến 5 năm

Số đo này được đo bằng tỷ lệ phần trăm của các vị trí quan trọng có ứng cử viên sẵn sàng trong 4 đến 5 năm được xác định cho sự kế nhiệm tiềm năng

$$\text{Tỷ lệ chiều sâu kế nhiệm (sẵn sàng trong 4 đến 5 năm)} = \left[ \frac{\text{số lượng ứng cử viên kế nhiệm thích hợp "sẵn sàng trong 4 đến 5 năm" cho các vị trí quan trọng}}{\text{số lượng kế nhiệm thích hợp cho các vị trí quan trọng}} \right] \times 100$$

#### 4.7.12 Tính sẵn sàng của lực lượng lao động

Lĩnh vực tính sẵn sàng của lực lượng lao động cung cấp thông tin về toàn bộ đội ngũ nhân lực sẵn có, bao gồm tương đương toàn thời gian, số lượng nhân viên và bất kỳ lực lượng lao động bên ngoài nào có ảnh hưởng trực tiếp đến thu nhập và kết quả của tổ chức. Thông tin này rất quan trọng đối với cả các bên liên quan bên ngoài và nội bộ vì nó cung cấp thông tin về thành phần và tính sẵn sàng của toàn bộ lực lượng lao động và sự đa dạng của tình trạng việc làm.

Đối với tính sẵn sàng của lực lượng lao động, các thước đo sau được khuyến nghị cho báo cáo nội bộ của các tổ chức lớn và doanh nghiệp vừa và nhỏ (trừ khi có quy định khác):

1) Số lượng nhân viên (khuyến nghị bổ sung cho báo cáo bên ngoài của các tổ chức lớn và doanh nghiệp vừa và nhỏ)

a) Số lượng nhân viên mô tả số người làm việc cho tổ chức. Nó được tính bằng cách đếm mỗi nhân viên là một phần riêng lẻ của lực lượng lao động, bất kể thời gian làm việc của họ.

CHÚ THÍCH: Tương đương toàn thời gian (2) và số lượng nhân viên (1) có thể được phân biệt theo có ngân sách/tài trợ hoặc không có ngân sách, nếu có liên quan.

FTE có ngân sách/không có ngân sách: số lượng nhân viên có chi phí lực lượng lao động do tổ chức (phí lợi nhuận) chịu trách nhiệm hoặc nhà bảo trợ (ví dụ NGO) cấp so với nhân viên không có bất kỳ chi phí lực lượng lao động nào do đóng góp của các tình nguyện viên không mong đợi được đãi ngộ.

b) Số lượng nhân viên toàn thời gian và bán thời gian.

Số đo này bao gồm số lượng nhân viên làm việc toàn thời gian (ví dụ: 40 giờ) và số lượng nhân viên làm việc bán thời gian (ví dụ: 20 giờ).

2) Tương đương toàn thời gian (khuyến nghị bổ sung cho báo cáo bên ngoài của các tổ chức lớn và doanh nghiệp vừa và nhỏ).

Tương đương toàn thời gian (FTE) là đơn vị chỉ ra khối lượng công việc của một cá nhân theo cách làm cho khối lượng công việc dễ dàng so sánh được trong các bối cảnh khác nhau. Mức độ liên quan ngày càng tăng của các hợp đồng làm việc linh hoạt và bán thời gian có nghĩa là thước đo FTE trở thành con số quan trọng để mô tả lực lượng lao động.

Nhân viên tương đương toàn thời gian bằng số lượng nhân viên theo lịch trình toàn thời gian cộng với số lượng nhân viên theo lịch trình bán thời gian được chuyển đổi thành toàn thời gian. Trong bối cảnh quốc tế, cần tích hợp thêm thông tin, tức là thời gian làm việc trung bình ở quốc gia tương ứng. Trong báo cáo vốn nhân lực quốc tế, thời gian làm việc cần được chuẩn hóa ở một mức tham chiếu duy nhất. Ở một quốc gia, nhân viên làm việc toàn thời gian có thể làm việc 35 giờ một tuần (100 %) trong khi ở quốc gia khác, nhân viên làm việc toàn thời gian có thể làm việc 40 giờ (100 %). Thậm chí có những quốc gia có giờ làm việc trung bình trên 40 giờ mỗi tuần (ví dụ: Thụy Sĩ)<sup>[7]</sup>. Bảng 16 cung cấp ví dụ báo cáo.

**Bảng 16 – Ví dụ báo cáo về số lượng nhân viên và FTE**

	Tổng số nhân viên			Tương đương toàn thời gian		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Chức năng trung tâm và hành chính	4 898	4 774	4 536	4 327	4 508	3 841
Hậu cần	6 198	6 132	6 009	6 003	5 598	5 545
Sản xuất	1 362	1 351	136	1 292	1 286	1 287
Nghiên cứu và phát triển	990	993	985	929	927	924
CNTT	1 162	1 157	1 112	1 118	1 123	1 088
Bán hàng	3 874	3 868	3 936	3 780	3 763	3 815
<b>Tổng số</b>	<b>20 500</b>	<b>20 290</b>	<b>18 728</b>	<b>19 465</b>	<b>19 220</b>	<b>18 514</b>

### 3) Lực lượng lao động tạm thời

#### a) Nhà thầu độc lập

Bối cảnh việc làm đang thay đổi và, do nhu cầu về sự nhanh nhạy và linh hoạt ngày càng tăng, các tổ chức hiện đang dựa vào lực lượng lao động bao gồm những người tham gia vào các điều khoản lâu dài, cố định hoặc tạm thời và dựa trên nhiệm vụ. Quy mô của lực lượng lao động bên ngoài liên quan đến lực lượng lao động nội bộ cho thấy sự phụ thuộc vào lực lượng lao động bên ngoài. Điều này bao gồm các nhà thầu độc lập, chuyên gia tư vấn và những người làm việc theo yêu cầu.

#### b) Lực lượng lao động tạm thời – cho thuê/tạm thời/công nhân được giám sát

Các bố trí tạm thời cho phép các tổ chức tối đa hóa sự linh hoạt của lực lượng lao động khi đối mặt với các lực lượng mùa vụ, theo chu kỳ và yêu cầu của các phương pháp hiện đại như sản xuất tức thời.

Số đo này có nghĩa là số lượng nhân viên có hợp đồng lao động chỉ trong khoảng thời gian nhất định (ví dụ được nêu trong Bảng 17).

**Bảng 17 – Ví dụ báo cáo về lực lượng lao động tạm thời**

	2017	2016	2015
Tổng số người làm việc tự do và chuyên gia tư vấn (nhà thầu độc lập)	342	288	232
Tổng số lao động cho thuê và trung gian (lực lượng lao động tạm thời)	956	1 022	1 345
Tổng số lực lượng lao động tạm thời (dựa trên FTE)	1 298	1 310	1 577

### 4) Vắng mặt

Vắng mặt (nghỉ phép không có kế hoạch) cũng như nghỉ phép theo kế hoạch, đôi khi được coi là trách nhiệm pháp lý khi sử dụng các phương pháp kế toán dồn tích (vì nó làm giảm số lượng lực



lượng lao động có sẵn), cung cấp bức tranh tổng thể về lực lượng lao động tại bất kỳ thời điểm nào. Tổ chức cần theo dõi tỷ lệ vắng mặt vì thời gian vắng mặt có nghĩa là mất năng suất và chi phí cao hơn, dẫn đến lợi nhuận thấp hơn.

Nhân viên có thể vắng mặt tại nơi làm việc vì ốm đau, chấn thương, các vấn đề y tế, các vấn đề cá nhân, hành động đình công hoặc cố ý vắng mặt, ví dụ do sự không hài lòng trong công việc. Những sự vắng mặt này có thể tránh được hoặc không thể tránh khỏi. Ngày nghỉ, ngày lễ theo luật định và nghỉ phép không phải là một phần của tính toán tỷ lệ vắng mặt.

$$\text{Tỷ lệ vắng mặt} = \frac{\text{số ngày vắng mặt}}{\text{số ngày làm việc khả dụng trong một khoảng thời gian nhất định}}$$

Bảng 18 đưa ra ví dụ về tỷ lệ vắng mặt.

**Bảng 18 – Ví dụ báo cáo về tỷ lệ vắng mặt**

	Tỷ lệ vắng mặt		
	2017 %	2016 %	2015 %
Châu Á/Thái Bình Dương	3,4	2,5	2,8
Châu Âu	3,3	4,5	4,7
Bắc Mỹ	3,5	3,6	3,7
<b>Tỷ lệ vắng mặt trung bình</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>

#### 4.8 Tài liệu báo cáo

Mặc dù tầm quan trọng ngày càng tăng của báo cáo vốn nhân lực nhằm tăng cường khả năng của tổ chức trong việc đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh trong môi trường năng động và phức tạp nơi tổ chức hoạt động, báo cáo tài chính hiện tại của nhiều tổ chức không cung cấp đầy đủ các vấn đề về vốn nhân lực. Nhiều tổ chức đã cung cấp báo cáo nhân sự hàng năm bao gồm một vài số đo báo cáo vốn nhân lực và có thể cung cấp một nền tảng chuyển tiếp để các tổ chức áp dụng báo cáo vốn nhân lực dễ dàng hơn, toàn diện và nhiều thông tin hơn.

Đặc biệt, các tổ chức lớn cần lập báo cáo nhân sự hàng năm cho mục đích báo cáo bên ngoài để hỗ trợ đánh giá sức khỏe và tính bền vững của tổ chức. Báo cáo cần bao gồm lý giải định tính về các số đo báo cáo vốn nhân lực chính bên cạnh các thông tin quan trọng khác như chiến lược nhân sự, mục tiêu và lĩnh vực trọng tâm, thách thức phân phối chính, quá trình nhân sự, thủ tục và chương trình/dự án hỗ trợ phân phối kinh doanh.

Các định dạng vật lý, kỹ thuật số, trực tuyến hoặc có thể đọc bằng máy cũng như trình bày thể điểm KPI là phương tiện thích hợp cho báo cáo vốn nhân lực.

**4.9 Tần suất báo cáo**

Tổ chức cần cung cấp thông tin về xu hướng vốn nhân lực và thay đổi theo từng giai đoạn và, nếu có thể, các mục tiêu bị bỏ lỡ hoặc vượt quá. Thông tin này sẽ cho phép các nhà đầu tư và các bên liên quan khác dự đoán kết quả trong tương lai. Báo cáo (bên ngoài cũng như nội bộ) cần thực hiện mỗi năm một lần như là một phần của hoạt động báo cáo hàng năm, nếu không thì việc sửa chữa và tác động tích cực cần thiết lên tổ chức có thể là quá muộn.

**Phụ lục A**

(tham khảo)

**Khuyến nghị đặc biệt cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ**

Ở nhiều nước công nghiệp và mới nổi, các doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm phần lớn sản lượng kinh tế và tổng số nhân viên. Dữ liệu cần phải dễ thu thập và cần một hệ thống CNTT đơn giản, hài hòa và tích hợp. Các hướng dẫn báo cáo vốn nhân lực này khuyến nghị các doanh nghiệp vừa và nhỏ đặc biệt lựa chọn các thước đo hợp lý theo các nhu cầu cụ thể của doanh nghiệp.

Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, việc báo cáo và minh bạch về vốn nhân lực có thể quan trọng liên quan đến việc tiếp cận các cơ sở tín dụng, khoản vay thương mại và các công cụ tài chính khác.

Bằng cách sử dụng hướng dẫn báo cáo vốn nhân lực, các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể đóng góp thế mạnh đặc biệt của mình trong đánh giá doanh nghiệp và từ đó đạt được lợi thế cạnh tranh như sau:

- Thông tin về các khía cạnh liên quan đến nhân sự trong khung báo cáo được chuẩn hóa cung cấp định hướng và hiểu biết hữu ích cho các bên liên quan của doanh nghiệp vừa và nhỏ, như dịch vụ tài chính, khi giải quyết các yêu cầu về vốn và/hoặc tài chính, hoặc hỗ trợ đề xuất giá trị của người sử dụng lao động trước các thách thức nhân khẩu học đang diễn ra, khi thu hút nhân viên tiềm năng. Nó dẫn đến tính minh bạch và dự đoán các tiêu chí cho rủi ro tổ chức, đặc biệt là tài sản con người và cung cấp hướng dẫn rõ ràng về nơi cần đầu tư vào các quá trình nhân sự.
- Bất kể quy mô của tổ chức hoặc khu vực thị trường, hướng dẫn báo cáo vốn nhân lực có thể giúp hỗ trợ tổ chức cung cấp thông tin về rủi ro con người tiềm ẩn.

Việc sử dụng các hướng dẫn báo cáo vốn nhân lực có thể giúp mở rộng vị thế cạnh tranh và chiến lược tăng trưởng, do đó có thể đối sánh chuẩn với các đối thủ cạnh tranh. Trong trường hợp sáp nhập và mua lại, các hướng dẫn báo cáo vốn nhân lực cung cấp quá trình cho thẩm định nhân sự trong khi hỗ trợ xem xét tính bền vững và khả năng tồn tại của các yếu tố.

Bảng 2 khuyến nghị các số đo quan trọng cho báo cáo vốn nhân lực.

**Phụ lục B**

(tham khảo)

**Ví dụ về báo cáo vốn nhân lực với sự kết hợp của các số đo**

Bảng B.1 đến B.3 cung cấp các ví dụ báo cáo với sự kết hợp của các số đo. Báo cáo cần bao gồm lời giải thích định tính về các số đo chính trong báo cáo vốn nhân lực bên cạnh các thông tin chính khác như chiến lược nhân sự, mục tiêu và lĩnh vực trọng tâm, thách thức chính trong quá trình thực hiện, quy trình, thủ tục và chương trình/dự án nhân sự hỗ trợ triển khai hoạt động. Bảng B.2 cho thấy lựa chọn các số đo với tổng quan về các số đo chính cho các phân khúc lực lượng lao động khác nhau (theo danh mục công việc và theo địa lý).

**Bảng B.1 – Ví dụ để báo cáo về chi phí vốn nhân lực**

<b>Chi phí nhân lực</b>	<b>Năm trước</b>	<b>Năm nay</b>	<b>Thay đổi</b>
Chi phí lương nhân viên	\$ 465 710 000	\$ 510 940 000	9,7 %
Chi phí tiền thưởng khuyến khích	\$ 70 000 000	\$ 75 140 000	7,3 %
Chi phí phúc lợi	\$ 146 000 000	\$ 164 230 000	12,5 %
Chi phí vắng mặt (ngày công mất đi)	\$ 4 000 000	\$ 5 000 000	25,0 %
Chi phí lực lượng lao động tạm thời	\$ 45 290 000	\$ 51 690 000	14,1 %
Đãi ngộ khác	–	–	–
<b>Tổng chi phí lực lượng lao động<sup>a</sup></b>	<b>\$ 731 000 000</b>	<b>\$ 807 000 000</b>	<b>10,4 %</b>
<b>Chi phí nhân sự</b>			
Chi phí đào tạo và phát triển	\$ 27 800 000	\$ 31 250 000 <sup>b</sup>	12,4 %
Chi phí tuyển dụng và hội nhập tổ chức	\$ 8 000 000	\$ 9 000 000	12,5 %
Chi phí quản trị nhân sự (ví dụ: bảng lương)	\$ 7 150 000	\$ 7 650 000	7,0 %
<b>Tổng chi phí nhân sự</b>	<b>\$ 47 950 000</b>	<b>\$ 53 000 000</b>	<b>10,5 %</b>
% chi phí nhân sự trên tổng chi phí lực lượng lao động	6,6 %	6,6 %	0,1 %
<b>Chi phí lực lượng lao động khác</b>	<b>\$ 1 000 000</b>	<b>\$ 1 000 000</b>	<b>0,0 %</b>
<b>Tổng chi phí lực lượng lao động</b>	<b>\$ 779 950 000</b>	<b>\$ 861 000 000</b>	<b>10,4 %</b>
<sup>a</sup> Tổng chi phí lao động được chia nhỏ theo thành phần chi phí chính, nghĩa là tiền lương, phúc lợi, thưởng (4.7.3).			
<sup>b</sup> Tổng chi phí học tập hoặc đào tạo cho tổ chức (4.7.10).			

Bảng B.2 – Ví dụ báo cáo về tác động vốn nhân lực

	Lực lượng lao động theo loại công việc	Số lượng nhân viên năm 2016 FTE	Số lượng tuyển dụng năm 2017 FTE	Thay đổi tuyển dụng <sup>a</sup> %	Số lần chấm dứt năm 2017 FTE	Thay đổi chấm dứt <sup>a</sup> %	Số lượng chuyển dịch nội bộ năm 2017 FTE	Thay đổi nghỉ việc nội bộ <sup>a</sup> %	Số lượng nhân viên năm 2017 FTE	Thay đổi số lượng nhân viên <sup>a</sup> %	Chỉ số tương tác năm 2017 %	Thay đổi chỉ số tương tác <sup>a</sup> %
	<b>Tổng FTE</b>	13 300	2 500	18,8	-1 400	-10,5	150	1,1	14 550	9,4	58,0	+1,0
	Quản lý, lãnh đạo cấp cao	1 250	115		-90		75		1 350		73,0	+5,0
	Cán bộ khoa học, kỹ thuật (STEM)	550	120		-60		-10		600			
	Nhân viên bán hàng	300	860		-450		-10		3 400			
	Nhân viên chuyên nghiệp	2 000	290		-130		40		2 200		56,5	
	Nhân viên vận hành	1 450	225		-110		85		1 650			
	Nhân viên phục vụ	2 750	640		-465		-25		2 900			
	Nhân viên hỗ trợ khác	900	105		-50		45		1 000			
	Nhân viên hành chính	1 400	145		-45		-50		1 450			
	<b>Nhân viên FTE tạm thời</b>	1 700	850	50,0	-550	-32,4	-150	-8,8	1 850	8,8		
	Nhà thầu	600	300		-110		-60		730			
	Tạm thời	1 100	550		-440		-90		1 120			
	<b>Tổng lực lượng lao động</b>	15 000	3 350	22,3	-1 950	-13,0	0	0,0	16 400	9,3		
	<b>Lực lượng lao động theo địa lý</b>											
	Bắc Mỹ	12 500	2 550									
	Châu Âu	1 500	180									
	Châu Á Thái Bình Dương	1 000	620									
	<b>Số đo bổ sung của năm hiện tại</b>											
	<b>Bán thời gian</b>	%	<b>Thay đổi theo %</b>	<b>Tham gia</b>	<b>Điểm</b>	<b>Thay đổi theo %</b>	<b>Giờ làm việc hàng năm</b>	<b>Tỷ lệ vắng mặt trung bình</b>				
	Nhân viên	15,00	2,6	Nhân viên	56,5	1,0	Bắc Mỹ = 2 080	Bắc Mỹ = 11,0 %				
	Nhân viên tạm thời	60,00	1,0	Quản lý	73,0	5,0	Châu Âu = 1 872	Châu Âu = 18,0 %				
	Tổng số	20,01	2,4	Tổng trung bình	58,0	1,0	Châu Á TBD = 2 080	Châu Á TBD = 14,0 %				

<sup>a</sup> So với năm 2016

Bảng B.3 – Ví dụ báo cáo về tác động vốn nhân lực

Doanh thu	Năm trước	Năm nay	Thay đổi
Thu nhập hoạt động ròng	\$ 1 400 000 000	\$ 1 540 000 000	10,0 %
Tổng số nhân viên (FTE)	15 000	16 400	9,3 %
Doanh thu trên mỗi FTE	\$ 93 333	<b>\$ 93 902</b>	0,6 %
<b>Chi phí</b>			
Tổng chi phí hoạt động	\$ 1 170 000 000	\$ 1 285 000 000	9,8 %
Tổng chi phí lực lượng lao động (TCOW)	\$ 779 950 000	\$ 861 000 000	10,4 %
TCOW mỗi FTE	\$ 51 997	\$ 52 500	1,0 %
Tỷ lệ phần trăm TCOW của doanh thu	55,7 %	55,9 %	0,4 %
<b>Lợi nhuận</b>			
Lợi nhuận hoạt động ròng	\$ 143 750 000	\$ 159 375 000	10,9 %
Lợi nhuận trên mỗi FTE	\$ 9 583,33	\$ 9 717,99 <sup>a</sup>	1,4 %
Tỷ lệ ROI vốn nhân lực	1,29	1.30 <sup>b</sup>	0,1 %
Lợi tức đầu tư vốn nhân lực	18,4 %	18,5 %	0,4 %
<b>ROI vốn nhân lực trên mỗi FTE</b>	<b>\$ 15 333</b>	<b>\$ 15 549</b>	<b>1,4 %</b>
<sup>a</sup> Lợi nhuận hoạt động, EBIT và doanh thu/lợi nhuận trên mỗi FTE (4.7.8)			
<sup>b</sup> ROI vốn nhân lực (4.7.8)			

### Thư mục tài liệu tham khảo

- [1] SCHOLZ C., STEIN V., BECHTEL R. (2011), Human Capital Management Raus aus der Unverbindlichkeit, 3. Aufl. Koln: Luchterhand (Quản lý Vốn Nhân lực)
- [2] ILO DECLARATION OF FUNDAMENTAL PRINCIPLES AND RIGHTS AT WORK. <http://www.ilo.org/declaration/lang-en/index.htm> (Tuyên bố của ILO về những nguyên tắc và quyền cơ bản trong lao động)
- [3] TCVN 12290 (ISO 30408), Quản lý nguồn nhân lực – Hướng dẫn quản trị nhân sự
- [4] TCVN 11459:2016 (ISO/IEC Guide 17:2016), Hướng dẫn biên soạn tiêu chuẩn có tính đến nhu cầu của các doanh nghiệp nhỏ và vừa)
- [5] ISO 45001:2018, Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use (Hệ thống quản lý an toàn và sức khỏe nghề nghiệp – Các yêu cầu và hướng dẫn sử dụng)
- [6] CIPD. Reporting Human Capital, Illustrating your company's true value. London, 2016 (Báo cáo Vốn Nhân lực, Minh họa giá trị thực công ty của bạn)
- [7] CIMA/CIPD. People Measurement and reporting: From theory to practice. London, 2016 (Đo lường và báo cáo Con người: Từ lý thuyết đến thực hành)
- [8] GLOBAL REPORTING INITIATIVE. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) (Sáng kiến Báo cáo Toàn cầu)
- [9] ISO/TS 30407, Human resource management – Cost-Per-Hire (Quản lý nguồn nhân lực – Chi phí tuyển dụng)
- [10] UN Global Compact, Principle 6: <http://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-6>
- [11] Australian standard 1885.1, 1990: Workplace Injury and Disease Recording Standard (Tiêu chuẩn Ghi nhận Thương tích và Bệnh tật tại nơi làm việc)
- [12] FITZ-ENZ J. The ROI of Human Capital. Measuring the Economic Value of Employee Performance, 2<sup>nd</sup> ed. New York, Amacom, 2009 (Đo Giá trị Kinh tế Kết quả thực hiện công việc của nhân viên)
- [13] ISO/TS 30411, Human resource management – Quality of hire metric (Quản lý nguồn nhân lực – Chất lượng thước đo tuyển dụng)
- [14] ISO/TS 30410, Human resource management – Impact of hire metric (Quản lý nguồn nhân lực – Tác động của thước đo tuyển dụng)
- [15] TCVN (ISO 30401), Hệ thống quản lý tri thức – Các yêu cầu

[16] INTEGRATED REPORTING INITIATIVE. <http://integratedreporting.org>

**Báo cáo vốn nhân lực**

BARON A., & ARMSTRONG M. (2012), Human Capital Management. Achieving Added Value Through People. (Part 2, Chapter 6: Human Capital Reporting). London: Kogan Page

Guidelines for Reporting on human capital to investors, ANSI-SHRM-02001.201X; DRAFT AMERICAN NATIONAL STANDARD; October 5, 2012

ILO DECLARATION ON FUNDAMENTAL PRINCIPLES AND RIGHTS AT WORK. <http://www.ilo.org/declaration/lang-en/index.htm> (Tuyên bố của ILO về những nguyên tắc và quyền cơ bản trong lao động)

TCVN 26000:2013 (ISO 26000:2010), Hướng dẫn về trách nhiệm xã hội

GUIDELINES O.E.C.D. Reporting on human capital; objectives and trends; International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospects; Amsterdam, June 1999 (Hướng dẫn O.E.C.D. Báo cáo về vốn nhân lực; mục tiêu và xu hướng; Hội thảo Quốc tế về Đo lường và Báo cáo Tài sản Trí tuệ: Kinh nghiệm, Vấn đề và triển vọng)

RUSS M. (Ed.) (2014), Value Creation, Reporting, and Signaling for Human Capital and Human Assets. New York: Palgrave Macmillan (Tạo giá trị, báo cáo và báo hiệu cho vốn nhân lực và tài sản con người)

SCHOLZ C., & SATTELBERGER T. (2012), Human Capital Reporting . HCR10 als Standard für eine transparente Personalberichterstattung, Munich: Vahlen

SCHOLZ C., & STEIN V. (2012), International Transferability of Human Capital Measurement, Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Boston (Khả năng chuyển giao quốc tế về đo lường vốn nhân lực, Báo cáo trình bày tại Hội nghị thường niên của Học viện Quản lý, Boston)

**Quản lý vốn nhân lực**

BURTON-JONES A., & SPENDER J.-C. (2011), The Oxford Handbook of Human Capital, Oxford: Oxford University Press (Cẩm nang Oxford về Vốn nhân lực)

RUSS M. (Ed.) (2014), Management, Valuation, and Risk For Human Capital and Human Assets, New York: Palgrave Macmillan (Quản lý, định giá và rủi ro về vốn nhân lực và tài sản con người)

**OHS**

[http://en.wikipedia.org/wiki/Workplace\\_health\\_promotion](http://en.wikipedia.org/wiki/Workplace_health_promotion)

[http://www.who.int/occupational\\_health/topics/workplace/en/](http://www.who.int/occupational_health/topics/workplace/en/)

ISO/TR 12296:2012, Ergonomics – Manual handling of people in the healthcare sector (Ergonomi – Trị liệu bằng tay trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe)

TCVN 14004:2017 (ISO 14004:2016), Hệ thống quản lý môi trường – Hướng dẫn áp dụng chung



TCVN 6845:2011 (ISO Guide 64:2008), Hướng dẫn đề cập các vấn đề môi trường trong tiêu chuẩn sản phẩm

TCVN 7113-3:2011 (ISO 10075-3:2004), Ergonomi – Nguyên lý Ergonomi liên quan đến gánh nặng tâm thần – Nguyên lý và yêu cầu liên quan đến các phương pháp đo và đánh giá gánh nặng tâm thần

---